

## Ånd, miljø og brød

bageriet Aurion. en økologisk pionervirksomhed

Holm, Jesper; Meyer-johansen, Hanne; Stauning, Inger; Nielsen, Kurt Aagaard

*Publication date:*  
1999

### *Citation for published version (APA):*

Holm, J., Meyer-johansen, H., Stauning, I., & Nielsen, K. A. (1999). *Ånd, miljø og brød: bageriet Aurion. en økologisk pionervirksomhed*. Roskilde Universitet.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# ÅND, MILJØ OG BRØD

Bageriet Aurion – en økologisk pionérvirksomhed

Udarbejdet af forskergruppe på institut for Miljø Teknologi og Samfund

Jesper Holm, Hanne Meyer-Johansen, Inger Stauning  
& Kurt Aagaard Nielsen

---

**FORSKNINGSRAPPORTSERIEN NR. 33 JUNI 1999**

---



**Institut for miljø, teknologi og samfund**  
Department of Environment, Technology and Social Studies

**TEK - SAM**FORLAGET

ISBN 87-7753-148-5



**Roskilde University P.O. Box 260 DK – 4000 Roskilde Denmark**  
Phone (+45) 46 74 20 00 + lok. 2513 · E-mail [forlag@teksam.ruc.dk](mailto:forlag@teksam.ruc.dk)

# ÅND, MILJØ OG BRØD

## Bageriet Aurion - en økologisk pionérvirksomhed



RUC juni 99

*Udarbejdet af forskergruppe på institut for Miljø Teknologi og Samfund.*

*Jesper Holm, Hanne Meyer-Johansen\*, Inger Stauning og Kurt Aagaard Nielsen.*

*Forord af direktør Jørn Ussing Larsen.*

## **ÅND, MILJØ OG BRØD**

### **Bageriet Aurion – en økologisk pionérvirksomhed**

*Udarbejdet af forskergruppe på Institut for Miljø Teknologi og Samfund.*

*Jesper Holm, Hanne Meyer-Johansen\*, Inger Stauning og Kurt Aagaard Nielsen.*

*Forord af direktør Jørn Ussing Larsen.*

I foråret 1998 gennemførte forskergruppen en serie interviews på bageriet Aurion ved Hjørring. Følgende rapport er udarbejdet på basis af disse interviews, interviews af personer i virksomhedens forskningsnetværk samt på basis af skriftligt kildemateriale.

Nærværende rapport er skrevet dels til virksomheden, dels til forskerkolleger. Den er således ikke i foreliggende form henvendt til offentligheden, men dele af rapporten vil evt. blive citeret i senere publikationer. Vi takker først og fremmest direktør Jørn Ussing for det samarbejde, der førte til gennemførelsen af undersøgelsen og dernæst de medarbejdere, som beredvilligt medvirkede i interviewene.

Arbejdsgruppen er tilknyttet Center for Samfundsvidenskabelige Miljøstudier, CESAM, under Det Strategiske Miljøforskningsprogram

\* Hanne Meyer Johansen er PhD stipendiat ved forskningsprogrammet SARA: Sociale og velfærdsmæssige konsekvenser Af udvikling af de menneskelige Ressourcer i Arbejdslivet. Programmet er støttet af Forskningsrådene

## **Indholdsfortegnelse:**

### **FORORD VED DIREKTØR JØRN USSING.**

### **INDLEDNING**

#### **I. AURION: En usædvanlig virksomhed**

- indledning
- historie
- institutionel forankring
- markedsposition

#### **II. Produktions-og miljøforhold på Aurion**

- indledning
- produktionsflow
- produktionsstyring
- økonomi
- miljø-og arbejdsmiljøforhold.

#### **III. Medarbejderdeltagelse i miljøledelse**

- miljøledelsens organisation
- problemer i miljøstyringen
- medarbejderinddragelse i miljøledelse
- arbejdspladsvurdering (APV) - begyndelsen til en ny linie i miljøledelse

#### **IV. Modsigelser og dynamikker i organisationen ifht miljøledelse**

- organisationsform- og ledelsesform
- personalerekruttering og gennemstrømning
- medarbejderne og virksomhedens miljøprofil
- uddannelse og oplæring

#### **V. Sammenfatning: problemer og potentialer.**

#### **VI. Bilag: Idegrundlaget bag biodynamisk landbrug og fødevarer.**

### **Litteratur**

## FORORD.

Jeg har gennemlæst nærværende rapport og jeg må sige at man er kommet vidt omkring – og nok også lidt længere end jeg kunne identificere mig med.

Det er ikke let at analysere en så kompleks virksomhed som Bageriet Aurion og det kræver stor faglig indsigt når man laver en så grundig gennemgang som her er sket og det er svært at undgå at man kommer ind på blindgyder.

Jeg har selv et meget engageret forhold til mit arbejde og de ideer, der ligger bag og det kan måske godt være svært for andre at forstå et sådant engagement både for de her involverede forskere og mine medarbejdere, hvilket kan føre til misforståelser og fejlfortolkninger, og det kræver fra min side tålmodighed. En kollega i USA, der har startet noget lignende har sagt noget i retning af : ”hvis du selv syntes, at det du laver er ok og du selv er engageret i ideen og har gennemtænkt den grundigt så er det bare at gå i gang. Men hvis alle dine venner syntes det er alle tiders ide – er det for sent.”

I min gennemgang af rapporten er jeg stødt på flere udtalelser som ikke var dækkende for virkeligheden. Disse udsagn har vi sammen bearbejdet så et mere nuanceret billede kunne fremstå.

Men når jeg ser tilbage har jeg f.eks. prøvet at være mere bevidst i min omgang med mine flittige medarbejdere – for uden dem har intet kunnet lade sig gøre. I praksis vil det sige at jeg har taget forskellige initiativer ud fra det som her er blevet bearbejdet, men at begynde at beskrive det her bliver for omfattende.

Så selv om man mange gange skal igennem kaos for at komme til orden, håber jeg at rapportskriverne også har fået udvidet indsigt som det i hvert fald er sket hos undertegnede.

Tak for samarbejdet.

Jørn Ussing.

## INDLEDNING

I denne rapport gennemgår vi en virksomhed, som har miljørigtig og bæredygtig produktion stående som sin vigtigste målsætning. Undersøgelsen vedrører primært den måde hvorpå miljøarbejdet tilrettelægges og organiseres, kaldet miljøledelse i produkt- og procesudvikling i virksomheden. Især er det undersøgelsens formål at kortlægge, hvorfra incitamenterne kommer til miljøtiltagene, hvordan miljøprofilen udvikler sig i relation til resten af markedet og i relation til den generelle økologiske modernisering. Heri indgår som det centrale problemområde hvilken rolle medarbejderne har i denne udvikling og om de kan deltage i udvikling af en bæredygtig produktion. Det har vi underopdelt i følgende spørgsmål:

- Hvad betyder satsning på bæredygtig produktion for medarbejderne?
- Hvilken rolle spiller relationer til lokalsamfundet for ledelse og medarbejdere?
- Hvordan påvirker miljøprofileringen i produktudvikling, proces og i handel medarbejdernes arbejdsmiljø og hvordan behandles modsætninger og dilemmaer i ønsket til udvikling af arbejdet og til udvikling af miljøforbedringer?
- Hvilke muligheder og barrierer er der for at gøre medarbejderne til et mere centralt omdrejningspunkt for miljøledelsen og udvikling af virksomhedens miljøprofil?

Bæredygtighedsbegrebet er i Brundtlandrapporten defineret som en udvikling, der tilgodeser de nuværende generationers behov uden at forringe kommende generationers mulighed for at opfylde deres behov. Begrebet har både et socialt og et økologisk perspektiv. Begrebet omfatter principielt et samfunds udvikling og fordeling af produktion og forbrug, og kan således ikke bruges på en udvikling af en enkelt produktion eller en enkelt virksomhed.

På den enkelte virksomhed kan vi derimod se på hvordan udviklingen i produktsammensætning, teknologi, arbejdsorganisering og markedsføring bidrager til at skabe en orientering imod bæredygtighed inden for den tilhørende branche, eller som eksempel for samfundet. Når vi bruger ordet bæredygtighed i forbindelse med den enkelte virksomhed er det i denne betydning. Med udgangspunkt i den følgende historie kan vi således også senere hen relatere den konkrete virksomheds udviklingsdynamik til fødevarerbranchens, nærmere korn-mølle-bagning kædens, bæredygtige udvikling.

Spørgsmålet om medarbejdernes engagement og aktive rolle i miljøindsatsen har vi sat i centrum, fordi medarbejderne jo netop både skriver sig ind i en forbrugercirkel, et lokalsamfund og samfundet i det hele taget, foruden at være medarbejdere på virksomheden. Som sådan udgør medarbejderne et af flere bindeled mellem virksomheden og dens nære og fjernere omgivelser, hvor spørgsmålet for os er hvilken rolle virksomhedens miljøprofil spiller i disse relationer.

Det overordnede perspektiv for vores arbejde mener vi ligger i den aktive og bevidste bestræbelse på at udvikle en forståelse, der sætter bæredygtighed i forhold til den samfundsmæssige nytte af produktet. Medarbejderne er centrale brobygningss-personer hvis indstillinger og holdninger i praksis har betydning for vurdering af den samfundsmæssige nytte af et produkt. Omvendt angår nytteværdien også de konkrete arbejdsforhold der ligger til grund for det givne produkt. I forhold til medarbejdere angår da bestræbelsen både hvert



enkelt job, hvert enkelt fagområde og i hver enkelt relation imellem medarbejderne i og uden for virksomheden. - Men er det overhovedet muligt inden for de samfundsmæssige betingelser for lønarbejdet? Eller rettere: hvilke potentialer og hvilke dilemmaer og barrierer rejser sig for udvikling af en orientering imod bæredygtighed som led i udvikling af arbejdet? Undersøgelsen indgår dels i et projekt, der vedrører "miljøkvalitet og menneskelige ressourcer", dels i et projekt om "miljøbevidsthed i virksomheder". Der vil blive gennemført 3-4 virksomhedstudier, med udgangspunkt i forskellige prototyper af virksomheder. Når alle virksomhedsundersøgelserne er gennemført vil der blive udarbejdet en forskningsrapport. Nærværende virksomhedsundersøgelse er således også et forarbejde til denne forskningsrapport.

Vi har valgt at gennemføre den følgende virksomhedsbeskrivelse, som en forholdsvis koncentreret analyse af de forhold, der er relevante for miljøledelse og miljøbevidsthed i organisationen. For at yde virksomhedens særlige miljøpolitiske profil fuld retfærdighed har vi i et større bilag beskrevet de ideer og principper som filosofisk set inspirerer virksomheden. I den primære tekst henviser vi mere kortfattet til hovedpunkterne i denne filosofi, men vi angiver ikke den idéhistoriske argumentation. Den må man således hente i det vedhæftede bilag. Rapporten tjener til en indledningsvis baggrundsforståelse og analyse af virksomhedens miljøprofil og medarbejdernes rolle for miljøarbejdet. En mere tilbundsgående analyse af medarbejdernes rolle og konkrete muligheder for udvikling af øget miljøengagement, må afvente et evt. udviklingsarbejde på virksomheden.

## I. Aurion - en usædvanlig virksomhed.

### Indledning

I det følgende skal vi præsentere miljøarbejdet og udviklingsdynamikken på bageriet Aurion i Hjørring, et lille, håndværkspræget bageri og konditori. Virksomheden er baseret på primært biodynamisk, sekundært økologisk landbrug. Den er innovativ i udvikling af nye brøddarter og sunde fødevarer. Den bidrager med forsøgsvirksomhed i fremavling af "nye" ældre kornarter og den søger at oplyse og involvere sin kundekreds i den biodynamisk-økologiske baggrund og i fremstillingsprocessen af brød.

Bageriet Aurion, dens ledelse og ejerkreds har bidraget til skabelse og vedligeholdelse af en alternativ, først antroposofisk siden økologisk praksis - en institutionaliseret omverden af kunder, biodynamiske og økologiske leverandører samt forskere og sundhedspersonale. Fra en position i den normale forbruger-offentligheds øjne som esoterisk og frelst for de få, er virksomheden, i takt med den økologiske modernisering i samfundet blevet mødt med stigende anerkendelse og efterspørgsel på dens produkter. Denne normalisering gælder også for virksomhedens anseelse i lokalsamfundet.

*"Jeg bruger tit sådan et citat når jeg viser rundt, af Søren Kierkegaard - han er sådan lidt barsk - han siger sådan noget lignende, sikkert ikke helt korrekt: "Den der taler om dette og hint uden at selv gøre det, han har ikke forstået hvad han selv siger. " Og det er jo det., der er langt til månen men der' ski ligeså langt derfra og så hertil. Det der med at få tingene, de tanker man har ud i handling - jeg har jo gjort det hele tiden og har derfor fået en vis øvelse i det. Vi startede jo fordi jeg var interesseret i naturen, og så siger jeg: Vi skal have en grund - skal vi gi kunstgødning eller skal vi dyrke økologisk, eller biodynamisk som det var dengang tilbage i 1974. For mig var der ingen diskussion. Min far sagde til mig: " kunstgødningen det bruger du bare i år så kan du begynde næste år, du skal ikke smide sådan noget væk." Jeg gjorde det jeg smed det væk, jeg gav det til naboen jeg vil ikke have sådan noget, det stod på den grund som vi fik. Jeg gjorde det ved at forære den søk til naboen. Det er ligesom med at gribe sådan noget der som en handling, ikke, jeg er nok sådan meget handlingsorienteret. Når der lissom er noget jeg har indset, så skal der ske noget ....og når jeg har været sådan er det også fordi vi er lidt foran alle de andre. Der er ingen økologiske virksomheder der har EMAS eller miljøgodkendelser der er ingen der arbejder med det. Traditionelle bønder snakker om miljøcertifikat, ingen økologiske bønder snakker om det. Det er lidt af et paradoks. Jeg spekulerer meget over det, Det skal ligge som en spire i folk...." (Jørn Ussing, interview juni 1998)*

*"Brødets kvalitet er udgangspunktet, og så indretter vi det andet efter det" ( Jørn Ussing i Aalborg Stiftstidende 4.1.81)*

Disse citater tegner den miljøpolitiske profil af en virksomhed, som på mange måder er anderledes end de fleste andre levnedsmiddelproducerende virksomheder i Danmark. Den er anderledes fordi den i usædvanlig grad bygger på en miljø-idéstrømning og har taget en lang række avancerede skridt i organisering af produktionskæde-samarbejde, i produktinnovation og i råd og vejledning til forbrugerne. Denne pionérposition er særlig interessant for vores forskningsprojekt, idet vi med vores analyse af en social-økologisk modernisering, her finder den økologiske pol fuldt moderniseret, inkluderende råvarefremstilling, proces og kundepleje

og derfor kan spørge til "det sociale" dvs. arbejdsorganisationens og medarbejdernes betydning herfor.

Casen er interessant for problemstillinger om arbejdsorientering mod bæredygtighed, fordi virksomheden til det yderste har virkeliggjort en række bæredygtighedsprincipper fra jord til bord, som den selv har udviklet ud fra eksperimenter og med åndsvidenskabelig inspiration fra antroposofien. Casen er således eksemplarisk til illustrationen af udfordringerne for en alternativ miljø-frontløber virksomhed i at gennemgå udviklingsprocessen fra pionérvirksomhed, over differentieret formaliseret organisation til netværksorganisation (Lievegod p.94-98 i Glasl 97). Bæredygtighedsprofilen angår både økonomiske, miljø- og sundhedsmæssige aspekter, men savner ud fra vores vurderinger en tidssvarende arbejdsorganisatorisk bæredygtig egenart. Fordi virksomheden på mange måder er en såkaldt frontløber, viser casen hvor langt en virksomhed i dag kan gå i etablering af en alternativ produktionskultur i et aktivt samspil mellem råvareproducenter, F&U netværk, handelskæde og interesserede forbrugere. Men samtidig viser den de udviklingsproblemer der kan opstå i en pionérvirksomhed såfremt arbejdsorganisationen og medarbejderengagementet ikke udvikler sig tidssvarende ifht den økologiske modernisering. Heri ligger omvendt en udfordring for virksomheden som vi gerne vil forsøge at give et bidrag til i efterfølgende udviklingsarbejde.

### Aurion's historie

I 1974 dannede omkring 40 mennesker i Hjørring med interesse for biodynamisk jordbrug en lokal forening ved navn Aurion, som havde til formål at oplyse om "*en bedre ernæring og en bedre måde at dyrke jorden på*" (VT 29.8.79). Kort efter åbnede folkene bag foreningen Aurion en butik i Hjørring med egen bestyrelse der drev handel med biodynamiske fødevarer og kvalitetsprodukter, en af de første af sin slags i landet<sup>1</sup>. Folkene bag Aurion ville virkeliggøre Rudolf Steiners (se bilag) ideer om associative fælleskaber ved at bringe forbrugere og producenter sammen, med butikken som det formidlende handelsled (Lars Pehrson, Social Penge nr 3 97). Visionen var en aftaleøkonomi med faste priser, der tog hensyn til forbrugernes som producenternes behov. Eventuelt overskud skulle gå til forskning, informationsmateriale, en skole etc - således blev det til Aurion-Information fra 1976. I 1977 dannedes således en association til fastlæggelse af priser, kvalitetskrav og produktfornyelse mm., Helios-association, bestående af grossisten Helios<sup>2</sup>, Aurion plus to andre nyåbnede butikker i København, Foreningen for Biodynamisk Jordbrug samt den nyetablerede Forbrugersammenslutningen for Kvalitetsernæring. Der var fra starten af Aurions historie et ønske om at differentiere sig fra et voksende helsekost-marked, der ansås for at være rent kommercielt: "*Foreningen Aurion har aldrig ønsket at blive slået i hartkorn med den efterhånden mere og mere brogede helsekostbranche.....vejen ud af dagens vitterligt uholdbare ernæringssituation (...) går [ikke] igennem et væld af "vidundermidler", til urimeligt høje priser, men gennem DAGLIGVARER fremstillet af højest mulig kvalitet på den mest skånsomme måde uden kemiske tilsætninger. Dette arbejde må foregå på en sådan måde at forbrugere og producenter finder hinanden i et samarbejde omkring et fælles-ejende*"

<sup>1</sup> Der var allerede dannet de såkaldte butikker land- og by i Stege. Desuden et par enkelte Helios butikker i Lyngby og København..

<sup>2</sup> Helios blev dannet i 1974 med indkøb og videresalg af ikke-ferskvarer af biodynamisk oprindelse. Helios indkøbte bl.a korn som indtil 1983 blev malet på Nybjerg Vandmølle.

*formidlende handelsled, således at spørgsmål om pris, deklaration, garanti osv. kan løses til alles tilfredshed.*" (Lars Pehrson i VT 7.9.78).

I begyndelsen arbejdede alle i butikken gratis. Aurions' sortiment var i starten primært varer indkøbt fra grossisten Helios, der dengang indkøbte de fleste råvarer og produkter fra udlandet. Men fra forbrugerforeningen Aurions møder og foredragsrække og fra butikkens virke, udgik inspirationen til lokale kræfter om at starte biodynamisk grøntsagsdyrkning. Således også et medlem af Aurions bestyrelse, konditor Jørn Ussing, der købte en gård for at dyrke biodynamisk i 1976. Jørn Ussing (JU) og hans kone Inger Ussing blev i sin tid grebet af biodynamisk landbrug i deres kolonihave: *"Udsprunget af min interesse for fugle, og de uheldige konsekvenser det kan have for fuglelivet, når man sprøjter med gift mod skadedyr, kom interessen for det biodynamiske jordbrug, hvor man dyrker jorden uden brug af kunstgødning eller giftige sprøjtemidler"* (JU i VT, 19.11.78). JU var i 1974 også begyndt i sin fritid at fremstille biodynamiske brød, muesli og kiks til Aurion på det konditori hvor han arbejdede, en forretning der gik så godt at han i '77 bagte 7500 brød og lavede 10 tons ristet muesli pr år (VT, 24.6.78). Denne fritidsbeskæftigelse kunne dog ikke honorere en stigende landsdækkende efterspørgsel efter Aurion's produkter, bl.a. til Helios' distribution til nu ca. 80 helsekostforretninger (VT 24/6 '79). I 1978 var omsætningen vokset til et niveau der muliggjorde en lønnet beskæftigelse i butikken, og som betød at man ville vove en investeringssatsning på højere grad af hjemmeforarbejdede varer; omsætningen var da oppe på 35.000 kr. månedligt. Ca. halvdelen var egenproducerede varer (Bio-Information nr 2 1979 p.3). Derfor gik forberedelserne i gang med at etablere eget bageri, hvorved egenproduktionen af brød, kiks, knækbrød og muesli ville kunne fem-dobles.

Bageriet Aurion blev etableret som et anpartsselskab og delvist finansieret gennem forbrugerkredsens anpartstegninger. Resten af pengene kom som lån fra en alternativ tysk bank, GLS Gemeinschaftsbank, der lånte penge ud til sociale eksperimenter, biodynamiske landbrug, frie skoler etc. (Sociale Penge 3/97). Ekspansionen var dog på sin vis modsætningsfyldt i relation til antroposofiske idealer om lokal produktion og konsumtion, og frygt for stor vækst var dengang som nu udtalt: *"Med vores bageri er det ikke vores hensigt at vi skal være et stort bageri for hele landet. I øjeblikket er det nok sådan at behovet ikke er så stort i Hjørring, at vi udelukkende kan koncentrere os om Hjørring. Det skulle gerne være sådan, at der på et tidspunkt dukkede lignende aktiviteter op andre steder i landet, så vi lige så stille kan trække os tilbage. Det er noget molboagtigt at vi i dag får sendt korn fra Sjælland herop, hvorefter det bliver malet og lavet til brød og så tilbage igen. Det er ressourcemæssigt også noget spild."* (JU til Bio-Information 2 1979, p.6). Også for bageriet fastholdtes de antroposofiske ideer om menneskelige behov og samfundsmæssige associationer. Den øgede omsætning af brød, muesli mm. kunne ikke længere finde råvareforsyninger nok blandt de biologisk-dynamiske landmænd. Derfor begyndte man i starten af 80'erne at anvende korn mm. produceret giftfrit (det blev dengang kaldt "biologisk" – betegnelsen "økologisk" var endnu ikke kommet til), men ikke biodynamisk. Det er endda i dag explicit udtrykt i anpartselskabets vedtægter: *"Det er bageriet Aurions formål at forarbejde og sælge biologisk-dynamisk dyrkede råvarer på en måde, som bevarer disses oprindelige kvalitet bedst muligt. Hvor biologisk-dynamisk dyrkede råvarer ikke kan skaffes, bruges de bedst mulige."* Bageriets grundlag i forbrugerkredsen og i den antroposofiske tanke om produktionsforbruger associationer fremgår også af vedtægterne: *"Selskabet forpligtiger sig til på de færdige varer at oplyse klart om såvel råvarers dyrkningsmetode som fremstillingsmetoden."*

*“Det overskud der ikke skal gå til henlæggelser, vil blive brugt til at hjælpe lignende virksomheder andre steder i landet... Vedtægterne for anpartsbageriet, siger også, at det skal bidrage til at omsætte den sociale tregreningstanke, formuleret af Rudolf Steiner; at arbejde henimod frihed i åndslivet, lighed i retslivet og broderskab i næringslivet”* (JU i VT 24.6.79). Til brug for en kvalitetsstempling af produkterne som vitterlig giftfri og biodynamiske, benyttede man sig af den i 1963 etablerede kontrollant-ordning fra Foreningen af Biodynamisk Landbrug. Ordningen opererede med en råvarekvalitetskontrol hvor der oprindeligt blev skelnet mellem 2 hhv. 3 års biodynamisk drift, med hhv betegnelserne Biodyn og Demeter. Aurion hævdede som krav til leverandørerne, at de skulle have været biodynamisk/økologisk omlagt i mindst 5 år og at de udelukkende måtte anvende egen husdyrgødning.

Aurion var i forbindelse med bageri-byggeriet, der kom til at foregå i JU's landbrugsejendom, også her miljømæssige foregangsfolk, idet der nøje blev taget miljømæssige hensyn i design og valg af materialer: naturmaterialer som gips, klinker og træ blev prioriteret. Til ovn-energi valgte træ, der sikrede uafhængighed af strømleverandører, ikke gav kul/olies SO<sub>2</sub> forurening og som *“...er bedre i stand til at tilføre lysenergi til brødet”* (JU til Bio-information nr 2 1979). Produktionstilrettelæggelsen kom primært til at balancere mellem krav til brødet kvalitet og krav til arbejdsforholdene, uden at økonomiske effektivitetsstigninger blev artikulert. *“Vi vil også forsøge at lave en så rationel arbejdsplads, at de der arbejder stadig har kræfter til at gøre et stykke arbejde efter fyraften. Derfor får vi en arbejdsbesparende ovn, æltemaskine og andre arbejdsbesparende maskiner.”* (ibid). *“Jeg lægger stor vægt på at arbejdsmiljøet er så godt som muligt. Derfor er der måske også gjort mere ud af rummet, end hvad der egentlig var nødvendigt. Det skal være rart at arbejde her. Og overkommeligt, hvorfor vi også bruger maskiner, hvor vi finder det nødvendigt. Fordi man bager biodynamisk, behøver man ikke ælte sig ihjel...”* (JU til AaS 30.3.80). De relativt simple, mekaniske maskiner blev dog indrettet til at køre så langsomt som det arbejdende menneskes bevægelser, netop kopierende disse for at få god kvalitet. Kvalitetskravene til brødet betød også at man ikke ville øge formalingshastigheden eller sænke bagetiden, da man iflg. JU bedst bevarer kvaliteten i kornet ved den langsomme og skånsomme formaling da en optimal smag, sprødhed og phytin-nedbrydning fordrer et døgn forhævning og lang tids bagning (Aas 4.1.91)

Det første halve år af bageriets eksistens steg antallet af bagte brød fra ca 400 til ca. 1400 brød om ugen. Derudover fremstilledes kiks, knæbrød, marmelade og konditor-artikler. Melet blev fortsat leveret af grossisten Helios, men da en elektrisk stenkvarn blev foræret bageriet i marts 1980 og endnu en blev indkøbt efter afsætningsfremgang, kunne man i stedet indkøbe færdigtørret og rensat korn. Dermed blev et forarbejdningsled således integreret i Aurions brødsalg, og fra slutningen af 1981 havde man etableret faciliteter til selv at rense og tørre en del korn, hvorfor man kunne indkøbe kornet direkte fra producenterne. Det muliggjorde en personlig kontakt mellem bageriet og biodynamiske bønder, en kontakt der blev meget vigtig for produktinnovationer, dyrkning af nye kornarter og for den associative afstemning af priser og kvalitet. Endnu i 1981 blev der således talt om en harmoni mellem bønder, producenter og kunder: *Kornproducenterne og aftagerne fastsætter sammen en gang årligt den rimelige pris på kornet, og så kalkulerer vi ud, hvad brødet skal koste, hverken mere eller mindre. Vores priser er ikke betinget af politiske forlig i Bruxelles, eller af reglerne om udbud og efterspørgsel, men af enighed mellem producenter og forbrugere @* (JU til AaS 4.1.81).

Salgsfremgangen gav problemer med silokapaciteten i staldbygningen og en tung arbejdsgang med hentning af korn til formaling. De to elektriske kværne må også have været en flaskehals for de daværende 2 bagere og en halvtids medhjælp, da de kun kunne forarbejde 70-100 kg mel i timen. Da der i løbet af 1981 og 82 blev ansat 7 ekstra medarbejdere fremkom der tillige ønsker om udbygning af kontor og medarbejder-faciliteter som toilet, omklædningsrum og kantine. Alle disse forhold afstedkom at der opstod en interesse for at frigøre plads ved at bygge et separat større mølteri med tilhørende silokapacitet til at opbevare et helt høst- og produktionsårs korn-forbrug. Dermed blev bageriet istand til at forestå en etårs produktions- og økonomisk planlægning af driften, idet der kunne sikres kontrakt-afgrøder med bønder direkte. En vindmølle var målet da man kunne spare på eludgifterne og da man *"..kunne medvirke til at udnytte vindens kræfter og ved den direkte kraftoverføring... bringe vindens rytme ind i formalingen af kornet"* (Pjece fra Aurion bageriet 1982). Der blev projekteret og installeret en Vendelbommølle til direkte træk af stenkværnene og til levering af ca. 40.000 kWh årligt til opvarmning af vand og rum og til tørring af kornet.. Til finansiering af ekspansionen måtte anpartshaveres kapital-indsprøjtning igen søges, men for første gang kom nu offentlige midler ind i Aurion gennem støtte fra vedvarende energi støttemidler og fra Egnsudviklingsrådet. Endnu engang viser der sig hos Aurion en vis tøven ved mølleribyggeriet da det indrømmer en ekspansion, dog ikke mere end fuld udnyttelse af dejfremstillings og ovnkapaciteten *"Og ganske vist ønsker man ikke bageriet større, men produktionen kan endnu udvides med 30-40% uden at der begynder at komme fabrikspræg over arbejdet"* (JU til VT 3.9.82). *"Selv står vi overfor beslutningen: Hvor skal vi standse. Vi må ikke blive for store, så mister vi fornemmelsen med produktet. Hellere inspirere andre til at starte. Vores mål på lang sigt er at blive Hjørringvirksomhed med et lokalt marked. ', fremfor en landsdækkende virksomhed"* (JU til Aas 31.12.85). Ekspansionen i 1984-85 indebar at man var oppe på 2500 –3000 bagte brød om ugen, foruden begyndende fremstilling af langtidsristet korn, frugtpålæg, børnemad mm. Det var nu den træfyrede bageovn der blev flaskehals for yderligere ekspansion, og det varede derfor heller ikke længere end til efteråret 1987 førend en ny elektrisk ovn blev installeret. Med denne ovn øgedes kapaciteten nu til 4000 brød ugentligt.

I 1990 overtog bageriet Aurion butikken Aurion, hvilket gav større fleksibilitet i udnyttelsen af arbejdskraft og regnskabsmæssige fordele. Desuden begyndte man til transport at benytte sig af *"sent udviklede"* fra et projekt i Ingstrup (holdt dog kun et par år). Fra midten af 80'erne begynder der at finde en afmatning sted blandt de biodynamiske bønder, det er uklart hvad årsagerne er. I stedet kommer der flere og flere økologiske landmænd der med den statslige øko-mærke ordning får et kvalitetsstempel og garanterede mindstekrav. Derfor indføres der *økologiske* råvarer i større mængder, mod før kun i tilfælde af leverandør-svigt fra biodynamiske landmænd Ifølge Foreningen for Biodynamisk Jordbrug betød fremkomsten af det statskontrollerede Ø-mærke i 1988 et knæk for mange biodynamiske landmænd, idet deres produkter dels mistede identiteten igennem de forskellige distributions- og produktionsnet der ikke sondrede mellem økologisk og biodynamisk, og senere hen udsattes for hård priskonkurrence fra økologiske produkter. For mange biodynamiske bønder og leverandører har fremkomsten af de økologiske produkter tillige spredt forvirring om produkt/proces-forskellen mellem to giftfri produktionsformer. Kravene til økologi-kvalitetsmærket er af en sådan beskaffenhed, at der ikke fordres nær så omsorgsfuld dyrepleje og sans for landskabets individualitet, ej heller så arbejdsintensive og omstændige processer for den

økologiske landmand, som fra det biodynamiske. Omkring 50 biodynamikere er siden midten af 80'erne blevet økologiske, ifølge Foreningen for Biodynamisk Jordbrug fordi *"...de ikke kunne leve op til den naturopfattelse, om åndsvæsenets nærvær og sanseindtrykkets primat for det levendes område.."* (interview med JOK 27.8.98). Aurion opretholdt imidlertid de skærpede krav om 5 års omlægning og brug af gårdens egen dyregødning, krav der ikke stilles for at opnå øko-mærket.

En af følgerne blev at Helios-associationen ikke længere kunne holde sammen og reelt afgik ved døden i slutningen af 80'erne. Fra at have haft monopol på kvalitetssikret giftfri dyrkning, blev biodynamikerne således placeret i en profil-konkurrence fra økologerne, en omvæltning der stadig medfører at antallet af biodynamiske gartnere og bønder er for nedadgående. Aktuelt er der registreret 30 biodynamiske producenter i landet. Grossisten Helios måtte i stigende omfang importere biodynamiske råvarer, og nedgangen i antallet af biodynamiske kornproducenter og ugunstige prisstigninger for formalingen på Trelde Mølle betød, at Helios i 1996 lod Aurion overtage al formaling af korn. Fra da af blev Aurion aftager af al biodynamisk kornproduktion i Danmark. Orden fra Helios muliggjorde en ekspansion af sigte- og formalingsskapaciteten hos Aurion som således gennemførtes i 1996-97 med opførelse af en ny hal med silo, sigter og stenmøller.

### **Institutionel forankring.**

Aurion har aktivt arbejdet på at etablere en institutionelt netværk af biodynamisk/økologisk interesserede aktører og på at involvere Forsknings- og Udviklingsinstitutioner.

Netværket omkring virksomheden omfatter:

- en forretning i nærheden af produktionen,
- distribution til større levnedsmiddelgrossister (Solhjulet, Helios) samt en antroposofisk interesseret forbrugerkreds af Steiner institutioner, der er faste aftagere af dagligvarer (sidstnævnte udgør dog kun 5%)
- invitation af forbrugere der møder op til bagekurser mm
- forsknings- og udviklingssamarbejde med Dansk Jordbrugsforskning og Landbohøjskolen om forædling og brug af gamle kornarter samt ernæring.
- avlsudviklingssamarbejde og direkte prisaftaler med faste biodynamiske og økologiske leverandører
- finansiering via den antroposofisk og miljømæssigt engagerede bank Merkur. JU er i bestyrelsen.
- ernærings- og produktoplysning ved biodynamisk forbrugerforening
- aktiv deltagelse i tidl. Helios-associationen og nu Demeter-forbundet ang. kvalitetssikring og erfaringsudveksling
- Uformelt samarbejde med forskere, læger og helsepædagoger

( Se i øvrigt diagram over virksomheden og dens "ydre" relationer i afsnit 2).

*Ejerskab og kundekreds.*

Bageriet Aurion er et anpartsselskab med en ejerkreds på omkring 140 anpartshavere. Det drives ud fra non-profit interesser - overskuddet efter henlæggelser skal iht. vedtægterne gå til forskning, produktudvikling eller socialøkologisk nyttige formål. I forbindelse med de ekspansioner, der er forekommet har virksomheden måtte ty til anpartskredsen og til kunder for at tegne ny anpartskapital. Virksomheden er oprindelig udsprunget af en biodynamisk interesseret forbrugerkreds. Den har bibeholdt et tæt forhold til kunderne, hvilket har udmøntet sig i vedtægtsbundne krav og i praksis fastholdelse af fuld offentlighed og information om fremstillingsprocesser, brug af rå- og hjælpestoffer. De fleste kunder er enten direkte kunder som grossisterne Helios og Solhjulet, Rudolf Steiner institutionerne, eller andre forretninger. Siden 1996 yder Aurion også proces-arbejde for Helios, idet Aurion fremstiller Helios-kornprodukter på deres design som distribueres selvstændigt af Helios. Kontakten til de enkelte kunder søges opretholdt ved fastholdelse af direkte samtaler med og leverancer til Rudolf Steiner institutionerne, ved direkte salg på egen butik i Hjørring og ved telefonisk kontakt. Herudover forsynes kunderne med diverse informationsmateriale om produktsortiment med nøje angivelser af varedeklARATIONER, procesbeskrivelser samt økologi/biodynamisk-varemærke. Desuden udbydes to årlige tredages bagekurser til kunderne, hvor principper og teknikker præsenteres, og hvor man lærer at bage nogle af Aurions kendte brød. Aurion er ikke kendt for at være offensiv med reklamer eller kampagner og det er svært for nye grossister at komme til. Det skyldes en helt bevidst strategi om ikke at blive for stor en virksomhed - f.eks. sagde man nej til en meget stor fast ordre fra Irma i 1996. Den tætte tilknytning til den faste kundekreds bliver så meget mere afgørende for at sikre et marked for produkterne, og det betyder også, at der skal sikres kvalitet og troværdighed ; f.eks. blev der trykt en ekstra etikette til at sætte på et brød, hvor der var iblandet en større økologisk og ikke biodynamisk melkvalitets-sammensætning, end det fremgik af deklARATIONEN.

### *Produktudvikling*

Sortimentet er bredt, i alt ca. 100 forskellige produkttyper hvoraf langt hovedparten er stabile biodynamiske/økologiske mærkevarer: 15-20 brødvarianter baseret på forskellige langsomme hævemetoder, boller, småkager, kiks, knækbrød, pizza, chokoladekonfekt, frugtpålæg, müsli, is, børnemad, mel -og grynvarer.. Men der foregår en vedvarende og systematisk udvikling og markedsafprøvning af nye brødtyper hver måned. *"Når vi produktudvikler hos Aurion, bygger vi på vores egne erfaringer og derudover trækker vi på et netværk af fagfolk, som vi efterhånden har fået opbygget"* (Jørn Ussing til Almenta nr 5, 1996). Der foregår løbende produktudvikling, ved at Jørn Ussing prøver nye opskrifter og bagemetoder, dels hentet fra ældre tiders bageopskrifter, fra udenlandske biodynamiske bagerier og gennem egen eksperimentering. Tilsvarende produktudvikles jævnligt i konditoriet i samarbejde med en medarbejder. Jørn Ussing betonedede flere gange i interviewet nødvendigheden af hele tiden at udvikle brød, der er anderledes/bedre end andet brød, der kan fremstilles billigere. Den største succes har været udnyttelsen af de gamle kornarter, som Jørn i samarbejde med Danmarks Jorbrugsforskning og uformelt med Bodil Søgaard fra Landbrugshøjskolen i Tåstrup har fundet frem og sat avlere i gang med at fremavle. De går for at være mere velsmagende end de traditionelle hvedesorter og har en række fordele hvad angår ernæringsindhold.

Virksomheden har et tæt forhold til avlerne, hvoraf nogle har fremstillet biodynamiske råvarer i 30-40 år. Man forsøger at finde faste biodynamiske eller i hvert fald økologiske producenter



som leverandører til alle deres råvarer. Derigennem opnås en vis loyalitet og en del indgår i erfaringsudveksling med Jørn Ussing om sammenhæng mellem avlsmetoder, kornbehandling og bage-/smagsegenskaber. Derigennem sikres en innovativ kapacitet fra jord-til-bord.

Således har Aurion i samarbejde med Danmarks Jordbrugsforskning siden 1994 kunne igangsætte forsøg med dyrkning og forædling af gamle kornarter som emmer, spelt, kæmpe-durum, nøgen byg og havre. Herfra siver løbende information til Aurions leverandører, der er begyndt på storskala dyrkning af disse kornarter<sup>3</sup>. Herudover har Jørn Ussing udviklet en særlig kværn til kornet og opfundet særlige bageopskrifter hertil. Innovationsnetværket og inddragning af den aktive kundekreds har således vist formålstjenligt i en sådan nyskabelse på kornarter, idet der var nødt til en tilpasning til de enkelte kornarter af kornbehandlings-, dejfremstillings- og bagningsteknologi.

### **Markedsposition**

Med Aurions ekspansion på det danske marked siden 1974, med opkomsten af butikker der solgte biodynamiske varer voksede interessen i at danne et fælles forum af producenter, handelsled m.fl. Det førte til den tidligere omtalte Helios-association, som gav Aurion mulighed for at de forskellige synspunkter i leddene blev slebet af mod hinanden, i stedet for konkurrence, fraktionsdannelser etc. Enighed om mange af priserne på indenlandske produkter, og reviderede regler for dyrkning og salg er nogle af de ting man er nået til i Helios-Associationen (Jørn Ussing i VT, 6.11.77). Helios-associationen har således haft indflydelse på vilkårene for kvalitetsstemplingen med Biodyn- og Demeter mærkerne.

Med et faldende udbud af biodynamiske varer i midten af 80'erne, og med en stigende ekspansion af stats-mærkede økologiske produkter nogle år senere svandt grundlaget også for Aurion til at alene at opretholde en produktion baseret på biodynamiske råvarer. Derfor har Aurion satset på at opretholde sin position som fremstiller af kvalitetsprodukter med brug af de tilgængelige alternativt dyrkede råvarer, hvilket indebar at de økologisk mærkede varer blev en del af sortimentet ved siden af særskilte biodynamiske produkter.

### *DEMETER, Ø-mærkningen og differentieringen af det alternative fødevaremarked.*

I 1963 blev den internationale Demeter-ordnings kvalitetskontrol introduceret i Danmark for biodynamiske avlere. Et indregistreret mærke til produkterne, Demeter-mærket, garanterer at produktet er produceret efter biodynamiske principper og at jorden har været omlagt i minimum 3 år. Som alternativ for de mange nystartede biodynamiske avlere i 70'erne opstod Biodyn-mærket, hvortil blot krævedes en omlægning i 2 år (mærkningen ophørte i 80'erne). Man har kunnet tilpasse Demeter- og Biodynmærkerne efter danske klima-, jordbunds- og markedsforhold. Først i 1985 blev der oprettet en selvstændig institution til at lancere produkt- kvalitetsprofil for de biodynamiske produkter, Demeter-forbundet. I modsætning til

---

3 . Kornarterne har et lavere udbytte og tåler ikke kraftig gødsning, hvilket er årsagen til at de er udkonkurrerede af de nye hvedesorter. De findes ikke på EU's liste over tilladte kornarter og må derfor ikke fremavles i EU, men såsæden indføres fra Schweiz.

den siden 1988 etablerede Ø-mærkning, har Demeter-forbundet ikke været succesfuld i lanceringen af Demeter-mærket og den socio-økologiske baggrund det repræsenterer. Ø-mærket har med den statslige sanktionering og markeds-mæssigt professionelle fremstød på mange måder i den brede offentlighed udkonkurreret de biodynamiske produkters profil som noget forskelligt fra økologernes.

Fra at have haft nærmest monopol på autoriserede økologiske varer fik biodynamikerne således fra slutningen af 80'erne en skarp konkurrence fra de mere lempelige autorisationsordninger for stats-garanterede økologiske varer. Mange biodynamiske leverandører måtte dermed se korn og grøntsager blive blandet op med de økologiske og deres identitet forsvinde. Reaktionen har for ca. 50 avlere været at droppe de biodynamiske produktionsformer og overgå til økologisk drift alene. For andre har det været at fortsætte som biodynamikere med udelukkende gårdsalg eller at acceptere en usynliggørelse af råvarernes biodynamiske ophav. Politisk har denne udvikling afstedkommet diskussioner blandt biodynamikerne om hvilken udviklingsretning man skulle satse på; assimilering med den bredere økologiske bevægelse eller skarpere profilering af de biodynamiske social-økologiske principper.

De positive forsøg på profilering har angået den egnesspecifikke landbrugsindividualitet, de biodynamiske præparater, den åndsvidenskabelige indsigt i dyrs og planter væsen, betydningen af fællesskaber på gårdene etc.

De negative profileringstiltag har gået på at påvise de økologiske princippers vedligeholdelse af storindustrielle driftsformer, accept af pesticider, kunstgødning- og medicin i en vis del af foderet, visse kritisable dyreetiske forhold m.m. Internt blandt de økologiske producenter er der imidlertid også opstået en differentiering af produktionsmåde og salg: de store producenter som Svanholm med landbrugsdrift for store grossister og fødevarekæder; de små integrerede bedrifter med mange forskellige produkter og typisk gård- eller markedssalg; og så dem midt imellem. På det seneste er en række alternative ejerformer og salgsled forsøgt sat i værk hvorved kundekredse søges fast tilknyttet en enkelte leverandør. Der er forsøgt skabt en intern differentiering af det økologiske marked med foreningen LØJ, hvis medlemmer forpligtiger sig til at producere under skarpere vilkår end hvad den statslige autorisationsordning fordrer. Tilsvarende har Aurion som omtalt etableret skærpede krav til leverandørerne.

I denne differentieringsproces spiller de biodynamiske avlere og forbrugere igennem deres organisationer og forskellige fora stadig en vis rolle som drivkræfter bag lanceringen af en bredere forståelse af bæredygtigt landbrug. På det seneste har der i tidsskriftet Sociale Penge i 1997 været fremlagt et program for Langsigtet Bæredygtighed, der inspirerede folketingsmedlemmerne fra Det radikale Venstre stærkt i deres lancering af et programforslag for økologisk jordbrug 2000.

### *Det finansielle kredsløb og Merkur*

I dag fungerer som omtalt Helios associationen ikke længere, men der sker stadig forsøg på at etablere en retfærdig pris for de ret stabile leverandører ifht. Markedet. Aurions produktionsleder Jørn Ussing afstemmer således priserne ifht "*ære og respekt for bønderne, hvad der er rimeligt overfor kunderne og hvad virksomhedens prissammensætning kan bære*" (interview 18.3.99) med JU). Aurion indgår prisaftaler med landmændene for et år ad gangen, hvor landmændene tegner sig for leverance af givne kornarter og sorter. Ved levering justeres

prisen efter faldtal mm. Dermed sikres en økonomisk stabilitet for det enkelte produktionsår. Ifølge Jørn Ussing betaler Aurion som regel 10-30% merpris for biodynamiske varer ifht økologiske, hvis priser følger markedets gængse priser fra foregående høstår. Hvad angår salget til de større grossister, Helios og Solhjulet, forudbetaler de et beløb svarende til forventet årsindkøb; Aurion sikrer sig dermed en vis afsætning forlods samt sparer renteudgifter for lageret, mens grossisterne får rabat på varerne herfor.

Erfaringerne fra de positive resultater med den tyske GSL-banks långivningspolitik i forbindelse med etablering af bageriet Aurion i 1980, afstedkom et initiativ fra personer bag Aurions opstart om at starte en bank eller en spare- og låneforening. Det blev i 1982 til Andelskassen Merkur, der i dag er vokset til en middelstor bank med godt 5000 faste kunder og lånefinansiering af en lang række alternative aktiviteter: foruden virksomheder som Aurion, Rudolf Steiner institutioner, alternative landsbyfællesskaber, anlæg og institutioner omkring vedvarende energi, biodynamiske og økologiske landbrug etc. De bærende ideer var dengang som nu gennemsigtighed og samfundsmæssigt engagement. Långivningen skulle fremme en sund samfundsudvikling (Lars Pehrson i Sociale Penge 3/97).

Brugen af Merkurs indlånskontri kan af den enkelte kunde målrettes efter foretrukne investeringsområder, og efter tilsagn om accept af lav forrentning. Derved er der skabt grundlag for en del aktiviteter som normale kredit- og bankinstitutioner ikke har villet røre ved. Banken drives efter inspiration fra antroposofien, der holdes studiekredse om antroposofiske spørgsmål og den antroposofiske associationstanke går igen i formålsparagrafferne. Her står f.eks. *"....at den enkelte i frihed selv får de bedste mulige betingelser for at udvikle sine evner.(....) at alle i samfundet kan komme til at blive betragtet som menneskeligt ligeværdige. derfor søger vi at fremme nye og mere tidssvarende ejer- og samarbejdsformer indenfor bl.a. landbrug, produktion og bosætning. ....at der i samfundet produceres og forbruges ud fra reelle behov og med ansvar for miljøet og de begrænsede ressourcer. ....særligt ønsker vi at fremme et sagligt samarbejde mellem virksomheder, handlende og forbrugere"* (Merkur, 1993).

## II.PRODUKTIONS-OG MILJØFORHOLD PÅ AURION.

Aurion ligger på et nedlagt husmandssted ved Hjørring. Gennem om- og tilbygninger er der efterhånden indrettet kornlager, mølleri, bageri, pakkeri og et lille ismejeri, samt lager- og kontorlokaler. Der er 9 fuldtidsansatte, heraf 5 bagere, 14-15 deltidsansatte, samt Inger og Jørn Ussing.

Hovedprodukterne er biodynamisk/økologisk mel og brød. Hertil kommer et bredt sortiment af børnemad, konfekt, kager, chokolade og is. Der er i alt ca. 100 forskellige varer, hvoraf en stor del kun sælges i ringe omfang. Årligt forbruges ca. 600 tons korn, der bliver til ca. 200.000 brød og mel, langtidsristet korn og babymad.

Omsætningen var i 1997 på 9 mio kr.

I det følgende vil vi gå ind i en nøjere beskrivelse af produktionsforholdene på Aurion i dag. Vi vil fremhæve deres konsekvenser for miljø- og arbejdsmiljøforhold.

### Produktionsflow

Produktionen er håndværksmæssig (og delvis manufaktur), baseret på et enkelt produktionsudstyr, som er kommet til efterhånden. Produktionsflowet ses på fig. 1. (næste side).

Kornlageret findes i en stor bygning, hvor de forskellige sorter korn opbevares og tørres. Kornet tørres ved at indblæst luft passerer forbi en solvent facade og blæses op under kornet. Lageret er bygget i 96-97 . Afsugningsluften filtreres gennem et stort luftfilter, og det frafilterede bruges sammen med avner og kornstøv fra mølleriet til kompost. Desuden anvendes avner til forbrænding i Stokerfyr på gårde i nærheden. Når kornet skal bruges, transporteres det til rense- og sorteringsanlæg i mølleriet med diverse bånd og elevatorer, hvor maskiner frasorterer sten og ukrudtsfrø.

I mølleriet sker først en finsortering af kornet på 8 forskellige rensemaskiner. Herefter kværnes det på elektriske stenkværne. Ved nøjagtig indstilling undgås det at ødelægge kornet og samtidig bruges et minimum af elektrisk effekt. Det er ifølge Jørn Ussing betydningsfuldt for melets kvalitet, at der bruges stenkværne og at de indstilles rigtigt. Speltkerner skal afskalles på en særlig kværn, som Jørn Ussing har fundet i Tyskland. Melet sigtes i den ønskede grovhed. Melet transporteres i lukkede melcontainere fra mølleribygningen til pakkeriet eller til bageriet. Melet skal være malet højst et par dage inden brug, da det har betydning for bagekvaliteten, aromaen og oxideringen.

I bageriet er der røremaskiner med udsugning og diverse hjælpeudstyr, bl.a en lovpligtig afskærmning, der blev anskaffet efter APV'en.. Brødenes ingredienser hældes manuelt op i rørekarene, efter æltningen placeres de i forme eller kurve til hævnning i op til 14 timer. Herefter sættes de manuelt i ovnene. Der er to ovne, en elektrisk, som er specialbygget af den lokale smed til at holde mest muligt på varmen, og en brændefyret. Ovnens varme søges maksimalt udnyttet ved at indrette bagningen efter opvarmningsforløbet og f.eks. bruge eftervarmen til langtidsristning eller til pumpernickelbrød, der skal have lang bagetid ved lav

temperatur. Ved bagningen af brødene lægges der vægt på at vurdere kvaliteten af de enkelte brød og ikke blot gå efter tid og temperatur. Det fremhæves flere gange af Jørn Ussing, at meget af det som bagere har lært, ikke kan bruges her, fordi det er beregnet på automatiske ovne og store serier, mens kravene her er at kunne vurdere hvert enkelt brød: *"Når bagerne kigger efter så og så mange grader og så mange minutter, kigger de ikke efter hvad de laver"* (Jørn Ussing, intv.).

Pakkeriet er stort set manuelt. I melpakkeriet er der en vægt til at afveje melet og en maskine til at lukke posen. I pakkeriet er sket en udbygning af udsugningen med lidt luftstøj til følge. Brød, konfekt mv. pakkes i særligt vokspapir, der sættes etiketter på og det pakkes sammen i papkasser. Der bruges også cellofan og PE-plast i mindre omfang.

Ismejeriet ligger i et særligt rum, hvor der er taget særlige hensyn til hygiejne pga. krav fra Levnedsmiddelkontrollen. Ismaskiner og udstyr er stort set anskaffet brugt til et minimum af investeringer (700.000). Isproduktionen er ca. 4 tons/året og udgør den femte største nationale isproduktion. Chokolade og konfekt mv. fremstilles i hånden uden særlige hjælpemidler. Disse produktioner er stort set uafhængige af den øvrige produktion og kan udføres i perioder, hvor der er pauser i den øvrige produktion.

Energiforsyningen var oprindeligt tænkt som en kombination af brændefyret og elbaseret ovne, vindmølleproduceret kraft til kværne og et minimum af el til belysning og brændstof til transport. Men vindmøllen brød sammen i 1994. JU skønner at der i dag ikke findes en brugbar mølle til formålet. I stedet satses på solvarme. Der bruges ca. 130.000 kWh indkøbt el på årsbasis. Hvis forbruget kommer under 100.000 kWh, opnås en ca. 5 øre lavere tarif, hvilket dog ikke længere anses for realistisk efter sidst års forbrugsniveau. Der benyttes den prisdifferentierede tre-trins tarif, der indebærer besparelser ved ovnens brug om natten.

Administrationen består af 2 faste medarbejdere på kontoret . Administrationen ledes af direktørens hustru, Inger Ussing. Der anvendes informationsteknologi.

### **Produktionsstyringen**

Produktionen af brød er strengt ordrestyret, idet brødene ikke kan ligge på lager og der er en varierende afsætning. Brødene er bagt en uge før "mindst holdbar til". Desuden reklameres der med, at melet er nymalet, inden for få dage før bagningen. Ovnkapaciteten forekommer at være en styrende og begrænsende faktor for produktionsgangen, idet arbejdet skal tilrettelægges, så det passer med brugen af ovnene.

Arbejdet på mølleriet, bageriet og pakkeriet er i høj grad sammenhængende og kræver en høj grad af indbyrdes koordination. Der skal være det rigtige mel til det rigtige tidspunkt i bageri og pakkeri, og pakkeriet skal pakke det ned der produceres. Også indkøbsfunktionen kræver god planlægning, da der er lille lagerplads og mange forskelligartede ingredienser. Arbejdsbyrden i de forskellige led i produktionen er meget varierende, hvilket betyder, at personer må kunne flytte deres arbejdsindsats hen til de steder hvor der er brug for det. Kvaliteten af de færdige brød er afhængig af alle led i flowet.

Det er ledelsen dvs. Jørn Ussing, der står for den overordnede produktionsplanlægning. Inger Ussing står for kundekontakten i kontoret og giver udmeldinger til Jørn om produktionsordrer. Jørn står så for at planlægge driften herefter, medens de enkelte afdelinger selv tilrettelægger de nærmere arbejdsprocesser og er ansvarlige herfor. Hver dag holdes et morgenmøde, hvor dagens arbejde aftales. Men det er vanskeligt at planlægge i detaljer, fordi så mange opgaver skal passe ind i hinanden, og der sker mange uforudsete ting. Hver har et ansvarsområde, men Jørn Ussing følger med i det hele. *"Vi har en flad organisation på den måde at jeg står med det fulde ansvar og selvfølgelig også med meget viden. Men arbejdet udgår fra mig af og så har forskellige nogle arbejdsområder. Når jeg så ser nogen klare sig godt, så trækker jeg mig ligeså stille tilbage. Men hvis jeg så ser de ikke kan finde ud af det ... og for ikke at have den der mellemleder, prøver jeg at have så tæt kontakt som muligt"* (Jørn Ussing. intv.).

Jørn Ussing udvikler hele tiden nye opskrifter og ændringer i arbejdsmetoder. Bl.a. udbydes "månedens brød" med en ny opskrift hver måned. Medarbejderne skal således kunne indpasse de nye opskrifter i arbejdet og kommunikere med Jørn omkring erfaringerne med opskrifterne og effekter af ændringer og forsøg med nye metoder.

Virksomheden har således et enkelt produktionsapparat, men en ganske kompleks og varieret arbejdsgang, der stiller høje krav til medarbejdernes kvalitetssans, koordination og fleksibilitet, samt til den samlede planlægning og kommunikation. Kvaliteten af de færdige produkter er fuldstændig afhængig af medarbejdernes ansvarlighed og omhu, såvel med indstillinger af kværne og sigter som med bagning og konfektfremstilling og med deklarationer og pakning af færdigvarerne, ligesom der kræves en høj grad af koordination og fleksibilitet for at få de mange led i den daglige arbejdsgang til at passe sammen.

## ØKONOMI

Det er en del af Aurions principper, at der skal være et rimeligt forhold mellem den pris forbrugerne betaler og den pris avlerne får, er der tale om en hårfin balance. Med en egenkapital på 2,3mio og et årligt overskud på 2-300.000 er der tale om en rimelig soliditet. Helt tilbage fra 1980 er der blevet investeret 7 mio. i bygninger etc. Der har således kunne oparbejdes overskud til at finansiere visse udvidelser og investeringer i produktionsapparatet, investeringen i den nye lagerhal mm. Disse investeringer har belastet økonomien kraftigt i det forløbne år, således at der ikke er overskud på regnskabet for 1997. Investeringerne er generelt søgt holdt på så lavt niveau som muligt ved at købe brugt udstyr (ismaskiner, kværne) og ved at basere produktionen på så lidt maskinkraft som muligt, hvilket også sker ud fra kvalitetsmæssige overvejelser. Desuden spares der på plads og ressourcer over alt. Trods prispresset, har Aurion dog også etableret sig en meget bred vifte af kunder, hvilket har gjort virksomheden mindre afhængig. Af fremtidige investeringsplaner agter man at udbygge med et nyt kølerum indenfor den nærmeste fremtid.

De mange udviklingsprojekter er finansieret delvis gennem eksterne tilskud. Det gælder bl.a. vindmøllen, udviklingen af de gamle kornarter, opstilling af en kværn til afskalning af speltkerner, miljøstyringssystemet, tilskud til miljøkoordinator. Der er bl.a. givet midler fra den grønne jobpulje til 70% af lønnen i 1,5 år til 1 medarbejder, til bl.a. miljøstyring, design af stokerfyr, arbejdspladsvurdering, miljøregnskab. Sådanne tilskud kan kun fås til nye projekter, som i sagens natur er økonomisk usikre.

Aurions muligheder for at forbedre økonomien ligger dels i at effektivisere driften (økonomisering), dels i at udvikle nye produkter, der kan udvide markedet (differentiering).

Ressourceudnyttelsen er stort set optimal, idet alle dele af kornet udnyttes. Som tidligere omtalt, er ovnenes varmekørløb også optimalt udnyttet. Den oprindelige målsætning om at sænke elforbruget til under 100.000 kWh om året, for derved at opnå en lavere tarif, anses som nævnt ikke længere for realistisk efter sidste års opgørelse af forbruget, som blev opgjort til 130.000. kWh.

Den formentlig allermest betydende faktor for effektiviseringen af den daglige drift er medarbejdernes indsats, dels for at sikre en høj produktivitet og høj kvalitet, dels for at effektivisere koordination og planlægning, både i de daglige arbejdsgange og i forholdet til kundernes behov. Derfor er det altafgørende for en virksomhed som Aurion at satse på medarbejdernes engagement og ansvarlighed og på at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. Det er i højere grad ansvarlighed over for helheden i arbejdsprocesserne og produktets kvalitet, der er afgørende, end egentlige faglige kvalifikationer, selv om der selvfølgelig kræves særlige kvalifikationer i bageriet og mølleriet, samt i administrationen.

Den anden mulighed er at differentiere produkterne og finde nye markeder. Aurion er på alle måder en nichevirksomhed – den bygger på et idégrundlag, som kun deles af en mindre gruppe mennesker, og dens produkter er særegne, idet det er almindelige produkter, som bygger på en særlig kvalitet råvarer og særlige produktionsmetoder, som giver produktet en særlig kvalitet og højere pris end tilsvarende, både konventionelle og økologiske produkter. Som Jørn Ussing selv udtrykker det, så er Aurion nødt til at konstant at udvikle nye produkter, så snart de mere konventionelle økologiske bagerier trænger ind på markedet med produkter, der er billigere pga. storserieproduktion: *"Alt det de andre ikke gider lave, det skal vi lave..."* Aurion kan lave is baseret på økologiske råvarer, fordi kundekredsen er der og fordi investeringerne har været små. Ingen andre producerer mel og brød af de gamle hvedearter, da der skal særlige metoder til og da såsæden skal indføres og er svær at få fat i.

En tredje mulighed kunne være at satse på at følge den øgede efterspørgsel på økologiske varer, og øge produktivitet og omsætning gennem massive investeringer i produktionsapparatet. Men dette er både i modstrid med de principper der ligger til grund for virksomheden, men også med medarbejdernes personlige ønsker (iflg. interviews med medarbejder). Et mere åbent spørgsmål kunne være, om der er mulighed for at sprede erfaringerne fra Aurion og måske opbygge lignende produktioner andre steder i landet, svarende til Jørn Ussings ønske om at Aurion ikke skal få vokseværk, men i stedet inspirere andre?

Jørn gør i øvrigt opmærksom på, at virksomheden arbejder på at udvikle længerevarende kurser for medarbejderne, eksempelvis køkkenhygiejne, arbejdsplanlægning, EDB, førstehjælp etc. Disse søges koblet op på eksisterende AMU-kurser.

### **Miljø- og arbejdsforhold**

I det følgende vil vi pege på nogle af de konsekvenser for miljø- og arbejdsmiljøforhold, som er opstået som følge af den udvikling Aurion har gennemgået. Nogle problemer vil formentlig

nemt kunne løses, mens andre er mere dybtgående dilemmaer mellem modstridende hensyn til den eksisterende tolkning af den biodynamiske filosofi, de økonomiske vilkår, miljø og arbejdsmiljø.

Først og fremmest sætter Aurions idémæssige grundlag nogle rammer for produktionen, i og med at produktets kvaliteter i stoflig og åndelig forstand sættes i højsædet, hvilket indebærer at indholdet i produkterne skal være fuldt deklareret og at fremstillingsmetoderne skal følge nogle principper om at behandle naturen skånsomt, med så lidt maskinkraft som muligt og uden tilsætningsstoffer og giftstoffer, for at bevare de livgivende kræfter. Jørn Ussing omtaler selv disse principper som funderet i en praktisk sund fornuft, snarere end at være nogle højtravende biodynamiske idealer og således er det ikke noget princip for virksomheden at undgå teknologi. EDB er eksempelvis sat gennemgribende på dagsordenen i administrationen. For avlerne er der udviklet forskellige mærkningsordninger (Demeter, Biodyn og Øko-mærket), mens der ikke er udviklet regler for mølleri og bagning. Her er der kun generelle principper, som det i høj grad er op til Aurions ledelse at tolke.

Denne tolkning har ført til udvikling af en bæredygtig, kreativ og velrenommeret virksomhed, som har fulgt tidens tendenser til også at acceptere mere lempelige dyrkningsvilkår end de biodynamiske og til at bruge maskinkraft til at tage det tungeste arbejde (røremaskiner, elektriske kværne mv.) På arbejdsiden har tolkningen ført til en arbejdsplads med ligeløn og lempelige arbejdsvilkår, men samtidig med en klar arbejdsdeling mellem ledelsen, som udvikler de biodynamiske principper og styrer arbejdsgangen og udviklingen, og medarbejderne, som ikke forventes at indleve sig i de biodynamiske principper, men dog at være ansvarlige for virksomhedens ide og produkter: *"man kan godt være engageret i arbejdet uden at være engageret i selve ideen"* (Jørn Ussing, intv.).

Trods en relativ praktisk tilgang til de biodynamiske idealer, som en art common sense snarere end nogle abstrakte, ophøjede idealer, bidrager denne produkt- og kunde- orientering alligevel til nogle problemer for arbejdsmiljøet på virksomheden. Vi ser imidlertid, pba. APV-undersøgelsens problemafdækning og løsningsforslag, muligheder for nogle løsninger af disse problemer, som samtidig udgør nogle potentialer for medarbejdernes stigende engagement i virksomheden og dens miljøprofil.

Der er tilsyneladende ikke grundlæggende modsætninger mellem de økonomiske hensyn og de miljømæssige hensyn. Dog vil ekstra arbejde i forbindelse med miljøhensyn, som der f.eks. kræves ved udarbejdelse af miljøhåndbøger, opnåelse af certifikater mv., betyde udgifter, som der ikke umiddelbart er gevinst ved: *"Ingen økologiske landmænd har miljøcertifikat.."* (Jørn Ussing, intv.) Ligeledes er der modstrid mellem det økologisk optimale, som f.eks. kunne være at genrejse møllen, og det økonomisk opnåelige. Men alt i alt fremtræder virksomheden som en miljømæssig mønstervirksomhed, hvor ressourcebesparelser og genbrug tænkes ind i alle handlinger: selv når man skal købe en kaffefilterholder, hvor bliver den så af, når den skal smides væk?

Miljøgennemgangen af virksomhedens procesrelaterede miljø blev foretaget i forbindelse med miljøstyringsprojekt, og viser at der ikke anvendes eller udledes miljøskadelige stoffer til luft, spildevand, jord eller i produkterne, at de anvendte råvarer udnyttes fuldt ud, om ikke andet så til brændsel og kompost, at der søges anvendt mest mulig genbrugs og fornyeligt materiale til



emballage, og at de største ressourceproblemer ligger i forbruget af el og brændstof. (Se i øvrigt næste afsnit om miljøstyringens organisation).

Derimod har der vist sig at være en del arbejdsmiljøproblemer forbundet med produktionen, hvoraf mange er kommet frem i den arbejdspladsvurdering, som blev foretaget i foråret 1998. Mange af de problemer, der kom frem, er forbundet med den fysiske indretning af arbejdspladsen og arbejdsopgavernes karakter. Hovedproblemer er, iflg. APV:

-Melstøv, som kan give tandskader, melallergi og åndedrætsgener. Forekommer i mølleriet, hvor der mangler udsugning, i mindre grad i bageriet, hvor der er udsugning over røremaskinerne, og i melpakkeriet, hvor der mangler udsugning ved melpakkemaskinen. Der er dog sidenhen blevet investeret i et udsugningsanlæg.

-Tunge løft og dårlige arbejdsstillinger, som kan give rygskader og muskelskader. Forekommer som følge af de mange manuelle arbejdsfunktioner i forbindelse med transport af korn, mel, dej og færdigvarer, samt af manglende muligheder for at indstille arbejdsborde mv. efter personens højde.

-Ensidigt gentaget arbejde, som kan give muskelskader og stress, forekommer ved pakkearbejdet. Nævnes dog ikke som stort problem, formentlig fordi der er jobrotation og friere arbejdstempo end andre steder.

-Der er generelt dårlige pladsforhold, som kan give risiko for stød og faldulykker, samt være til besvær i det daglige arbejde. Overalt er der meget trange pladsforhold, fordi der er sat meget lidt plads af til trapper, gange og arbejdsarealer, og fordi der iflg. APV'en også er meget rodet, og fordi der i det hele taget er meget lidt plads at stille varer og redskaber fra på.

-Glatte gulve i bageriet, når der vaskes gulv.

-Temperaturforhold og træk, som giver gener, sygdomme og muskelbesvær. Der nævnes både for varme og for kolde områder, samt træk i nogen lokaler.

-Støj og mangelfuld belysning giver gener, evt. høre-/synsskader, risiko for fald og skader som følge af dårlig belysning. Klagerne over mangelfuld belysning går igen flere gange i APV, og er et gennemgående konfliktpunkt mellem ledelse og medarbejdere, iflg. interviews.

Disse belastninger modificeres på den ene side af, at arbejdet er varieret og uden tidspres. På den anden side ville de kunne mindskes gennem en mere gennemtænkt indretning af arbejdsstedet. Bedre plads, bedre arbejdsstillinger, hjælpemidler til løft og transport og bedre belysning ville forbedre arbejdsmiljøet væsentligt. APV-undersøgelsen har utvivlsomt givet et vigtigt skub til forandringerne, der tager fat om kritikken.

En anden side af arbejdsmiljøet, som fremhæves flere gange i APV'en, er det psykiske arbejdsmiljø, hvor det dels er stress, tempoarbejde og psykiske belastninger ved alenearbejde, der nævnes, dels problemer med ledelsen, kolleger og planlægningen af arbejdet, der nævnes som belastninger. Som ovenfor omtalt, er produktionen ordrestyret, varierende fra dag til dag og kræver en høj grad af koordination mellem de forskellige arbejdsfunktioner, hvilket gør

planlægningen vanskelig. Der er ikke en detaljeret styring fra ledelsens side, tidspresset kommer ikke primært fra ledelsen, men fra ansvarligheden overfor leveringstider og kvalitet.

### **III.MEDARBEJDERDELTAGELSE I MILJØLEDELSEN .**

#### **Miljøledelsens organisation.**

Idéen om at få virksomheden miljøcertificeret opstod omkring 1995 udfra et ønske hos ledelsen om at få et papir på de mange miljøhensyn, som virksomheden havde indarbejdet og som langt oversteg kravene for certificering. En betingelse herfor var imidlertid at få systematiseret virksomhedens miljøpolitik gennem en mere formaliseret form for miljøstyring. Derfor gik Aurion ind i et projekt, hvor Dansk Teknologisk Institut med støtte fra EU ville give konsulentbistand til miljøarbejdet på 4 små virksomheder, der selv skulle betale 1/3 af konsulentarbejdet. Konsulenten bistod i en miljøkortlægning og en analyse af forbedringsmuligheder.

Herefter blev der udarbejdet en miljøredegørelse, som skulle danne udgangspunkt for en miljøhåndbog til hjælp for medarbejderne i det daglige. Udfærdigelsen af denne miljøhåndbog blev én af den nuværende miljømedarbejder's væsentlige opgaver, da hun startede 1 februar 1997. Hun blev finansieret af den Grønne Fond. Endvidere skulle hun fortsætte samarbejdet med DTI, dels i forbindelse med forsøgsprojektet med de tre andre virksomheder og dels skulle hun stå for den personlige kontakt med konsulenten fra DTI. Konsulenten fra DTI er kommet med idéer til håndbogen på baggrund af miljøredegørelsen, hvorefter miljømedarbejderen og en praktikant (som er uddannet miljøtekniker) har sorteret og konkretiseret disse i overensstemmelse med virksomhedens og medarbejdernes behov for mere praktiske anvisninger. Det er hensigten, at bogen hele tiden skal fornyes i takt med, at man gør nyopdagelser mht. nye områder, hvor der kan spares ressourcer. Håndbogen kan ses som en udviklingsindsats, et forsøg på hele tiden at ajourføre med nye erfaringer på miljøområdet.

#### **Problemer vedrørende miljøstyringen.**

Hverken ledelsen eller miljømedarbejderen har været helt tilfredse med miljøstyringsforløbet. Projektsamarbejdet med DTI, som jo netop skulle fungere som en måde at få iværksat miljøstyring på afdækkede vanskeligheder ved at bruge meget standardiserede løsningsmodeller i en lille og praksisorienteret virksomhed. Miljøstyringssystemernes standardiserede principper blev i virksomheden oplevet som lidt for firkantede og usmidige i forhold til en eksperimenterende, fleksibel og ofte personlig kunderelateret virksomhed som Aurion. Den personlige, ofte dialogiske kundekontakt, som er en slags varemærke for virksomheden, forudsætter netop muligheden for at eksperimentere og dermed gøre brug af de idéer og ris og ros, som man får af sine kunder. Den rene markedsstyring, som majoriteten af virksomheder er drevet af, må således betegnes som langt mere foreneligt med de

bagvedliggende principper for et standardiseret miljøstyringssystem, der netop er udviklet udfra nogle målbare og generaliserede målestokke.

Miljøredegørelsen i DTI-projektet har således været vanskeligt at bruge direkte i miljøstyringen, men samarbejdet gav på den anden side anledning til erfaringsudveksling med de 3 andre virksomheder, der også deltog i projektet.

Miljøstyringssystemets krav om hele tiden at skulle opdatere miljøhåndbogen og finde nye potentielle områder for ressourcebesparelser finder miljømedarbejderen vanskeligt gennemførligt på en så veludviklet gennemgribende miljøorienteret virksomhed som Aurion. Jørn Ussing udtaler dog - set i bakspejlet - at man har lært noget af miljøstyringssystemet.

### **Medarbejderinddragelse i miljøstyringen.**

Medarbejderinddragelsen i miljøstyringen har udover afdækningen af arbejdsprocedurene i miljøkortlægningen været yderst begrænset. Medarbejderne forekommer os ikke at have været informeret i særlig høj grad om DTI-projektet, hvilket deres manglende motivation og opbakning til projektet formodentlig også skal ses i lyset af. Ledelsen lægger vægt på, at medarbejderne skal være engagerede i deres arbejde, men ikke nødvendigvis i selve den antroposofiske ideologi, der ligger bag produktionen. Ledelsen betegner samtidig sig selv som udpræget handlingsorienteret og hurtigt til at omsætte sine idéer til praksis.

Selvom ledelsen ikke fordrer en dybere indsigt i produktionens filosofiske baggrund, står det dog klart, at ledelsen fordrer et vist engagement i og opbakning for ideen om miljørigtig og resourceøkonomisk produktion. Såfremt medarbejderne ikke besidder en sådan miljøbevidsthed på forhånd, forventes de at indoptage denne relativt hurtigt. Miljøhensyn er en så væsentlig del af hele virksomhedens idémæssige fundament og det betragtes derfor i vidt omfang af ledelsen som en nødvendig kvalifikation hos medarbejderne, at de har en positiv indstilling til miljøhensyn og bæredygtig produktion.

### **Arbejdspladsvurdering (APV) - begyndelsen til ny linie i miljøledelsen.**

På arbejdsmiljøområdet foregik reguleringen indtil 1998 igennem arbejdstilsynet (AT) - og ved at man tog problemerne op som de kom frem. En enkelt gang tog AT selv initiativ til løsning af et arbejdsmiljøproblem med melstøv. Der har ikke været valgt en Sikkerhedsrepræsentant (SR) før AT krævede det og i det hele taget fremstod arbejdsmiljøet indtil begyndelsen af 1998 som et utematiseret område for så vidt angår en bevidst styring. En omfattende personaleudskiftning for ca. 1 1/2 år siden blev ikke af hverken ledelsen eller de ansatte henført til arbejdsmiljøet, men forklarede med et sammenfald af flere individuelle forhold.

I begyndelsen af 1998 igangsatte virksomheden en systematisk APV. Man valgte en "selvundersøgelsesmetode", hvor medarbejderne i samlet forum fik lejlighed til at udtrykke arbejdsmiljøproblemer "hele vejen rundt". Ligeledes blev medarbejderne bedt om - i samlet forum - at komme med forslag til løsninger af de udpegede arbejdsmiljøproblemer. Workshopen, som var rammen om APV'en, blev ledet af miljømedarbejderen - og bevidst uden direktørens tilstedeværelse.

APV-workshopen blev af medarbejderne opfattet som noget helt nyt og meget positivt. De så det som at de blev taget alvorligt og at de blev seriøst spurgt om forbedringsideer. Den markerer en ny linie i ledelsesformen, idet der her bevidst skabes en dialog, der har udgangspunkt i **medarbejdergruppen** - og ikke blot i samtaler mellem den enkelte medarbejder og ledelsen. Det er ganske vist for tidligt at vurdere i hvilket omfang den kollektive kritik og ideudvikling i medarbejdergruppen bliver fulgt op og omsat til virkeliggørelser; men vi kan konstatere, at den allerede på flere områder har sat sig spor i form af forbedringer (foråret 1999).

Imidlertid er der i foråret 1999 planlagt en organisationsudvikling, som med tiden skal gøre en større del af medarbejderne i stand til at udfylde de roller som mellemedere normalt har. Denne organisationsudvikling kan anses som et skridt i retning af udvikling af øget kompetence til selvansvarlighed i organisationen.

## **IV. Modsigelser og dynamikker i organisationen - med særlig henblik på miljøledelse.**

### **Organisationsform og ledelsesform.**

Virksomheden kan karakteriseres som en lille virksomhed med de 9 heltidsansatte og 14-15 deltidsansatte. Ledelsesstrukturen i organisationen kan betegnes som både flad og spids på én gang. Den er flad for så vidt, at der ikke findes en egentlig mellemleder og for så vidt at de ansatte generelt har et bredt kendskab til og overblik over hele virksomheden. Der er dog ikke tale om, at der gøres brug af disse egenskaber i eksempelvis selvstyrende grupper, men dog er der tale om praktisk jobrotation. Organisationens er samtidig også spids, idet direktøren, Jørn Ussing, tydeligvis spiller en betydelig ledende rolle i det daglige, hvor han er involveret i både små og store arbejdstilrettelæggelser. Direktørens arbejdsfunktion fremgår også af de arbejdsedler, der udarbejdes hver dag, men en medarbejder udtrykker at det opleves som om han i dagligdagen er "her og der og alle vegne" og at han følger nøje med i alt, hvad der foregår på virksomheden. Medarbejderne forekommer således at være relativt styrede i det daglige, men på en meget konkret facon, idet direktøren bevæger sig rundt, hvor tingene sker, hvilket formodentlig betyder, at ledelsen foregår med en høj detaljeringsgrad. Dog har enkelte af de "særligt betroede" medarbejdere fået tildelt et nærmere defineret ansvarsområde. Direktørens kone har en central administrativ placering i organisationen og fungerer som det man populært kalder "medhjælpende hustru". Hun opfattes af medarbejderne som del af ledelsen og der hersker ingen tvivl om, at virksomheden og "dens sag" er hendes og Jørn Ussings' livsprojekt.

Miljømedarbejderen er først blevet ansat primo 1997 i forbindelse med bl.a. udfærdigelsen af en praktisk orienteret miljøhåndbog til gavn for medarbejderne i dette daglige. Generelt er hendes funktion at bistå direktøren med miljøudvikling og miljøstyring (både arbejdsmiljø og ydre miljø). Det er meningen, at miljøhåndbogen løbende skal opdateres - og indgå i en permanent forbedringsproces af miljøforholdene på virksomheden. Men herudover er hendes arbejdsopgaver mangesidede: de omfatter sekretærfunktioner, kontakt med myndigheder og diverse udviklingsprojekter indenfor kvalitet og miljø, hjælp i produktionen, når der er behov herfor mm. Det er vort klare indtryk, at hun ofte indgår som et formidlende led mellem direktøren og medarbejderne.

Om ledelsesstilen: Grundlæggende opfatter direktøren medarbejderne som særdeles betydningsfulde for virksomhedens funktionsevne og udviklingsmuligheder, hvorfor han forsøger at give dem en bred fornemmelse for hele virksomheden ved at flytte lidt rundt på medarbejderne fra tid til anden. Direktøren savner ofte hos sine medarbejdere et dybere engagement i "sagen" - samtidig med, at han understreger, at det virksomheden har brug for, er nogle praktikere, der kan få noget for hånden. Ved en overfladisk betragtning forekommer rotationen i virksomheden umiddelbart at afspejle medarbejdernes egne ønsker og ambitionsniveauer. Vi har dog indtryk af, at der ikke i tilstrækkelig grad er arbejdet med mulighederne for mere afvekslende jobrotation for de medarbejdere, der i dag på det nærmeste arbejder i jobfunktioner, der kan karakteriseres som Ensiddigt Gentaget Arbejde (f.eks. melposemaskinen). De rotationer der faktisk finder sted, tilrettelægges sammen med den daglige ledelse og planlægning på morgenmøderne hver dag. Det er lidt uklart, hvor aktiv en

rolle medarbejderne spiller på disse møder. Men alle vi har talt med oplever disse møder som positive.

Alle kontakter ud af huset går igennem direktøren, hvilket medarbejderne også synes er det mest hensigtsmæssige - dog kunne de godt tænke sig at blive inddraget og præsenteret for de personer, der rent fysisk kommer på virksomheden. Dette mener vi kan tolkes som et ønske om en højere grad af anerkendelse af - og muligvis respekt for - de mennesker der rent faktisk udfører produktionen - fra de mere idealistisk orienterede omverdenspersoners side.

Der er ens løn for alle ansatte – uanset faglig eller uddannelsesmæssig baggrund, hvilket betyder, at der ikke findes deciderede produktivitetsincitamenter i lønnen. Man har for nogle år siden forsøgt sig med fast grundløn kombineret med bonusordninger, men dette har medarbejderne sidenhen frabedt sig (vi ved ikke ud fra hvilken argumentation). Krav om produktivitetsforøgelse formidles som før nævnt af krav fra omverdenen via ordresedlerne og leveringstider fra aftagerne.

### **Personalerekruttering og gennemstrømning.**

Alle medarbejdere er rekrutteret fra lokalområdet. Der er både ufaglærte og faglærte bagere. De faglærte skal imidlertid genoplæres når de kommer til Aurion, fordi bageprocessen er helt anderledes end det de har lært i deres læretid.

Her kommer selvopfattelsen som en særlig offentlighed til udtryk, idet ledelsen understreger Aurions værten om produkterne og tagen udgangspunkt i det enkelte brøds særegne behov, mens den konventionelle bagerfaglighed opererer ud fra andre standarder.

Der er ikke markerede "ideologiske grunde" til at medarbejderne har søgt arbejde på virksomheden. Deres incitament for at søge arbejde på virksomheden har derimod været rent geografisk. Området ligner alle andre oplandsregioner dvs med dominans af ikke-økologisk landbrugsproduktion og indstilling til "godt landmandsskab".

.De fleste medarbejdere har søgt job på Aurion har søgt "fordi de manglede arbejde" og fordi der på nogle måder er bedre vilkår her (mindre stress, bedre arbejdstider, bedre løn). Da mulighederne er begrænsede i lokalområdet, bliver det tilstedeværelsen af arbejde som sådan snarere end karakteren af virksomheden, der bliver bestemmende for søgning af arbejde på Aurion. Virksomheden har forsøgt at rekruttere medarbejdere igennem annoncer i bevægelsens egne blade – men der kom ingen ansøgningere. Den primære årsag er dels, at de ikke skønnes at være til stede i det lokale arbejdsmarked. Men desuden er direktøren af den opfattelse, at folk der bekender sig til filosofien tilhører et andet uddannelsesniveau og vil være langt mere teoretisk orienterede. - Denne opfattelse er til dels overlappende med medarbejdernes, idet de giver udtryk for at de rigtige "alternative" er så meget "optaget i hovedet at de ikke kan arbejde med deres hænder". Dette er ganske vist sagt som en joke og det gælder eksempelvis ikke deres opfattelse af deres egen direktør, som de netop respekterer i kraft af hans evne til at holde begge ben på jorden "trods hans flyvske og filosofiske ideer".

Generelt betegner medarbejderne i dag virksomheden som en god arbejdsplads "fordi vi har et godt sammenhold". Det er i udpræget grad det sociale fællesskab blandt medarbejderne, der fremhæves som særligt værdifuldt ved at være ansat på Aurion. Det sociale har således en langt større tiltrækningskraft på medarbejderne end virksomhedens profil, men til gengæld giver det sociale sammenhold sig udtryk i en fælles ansvarlighed overfor produkternes kvalitet. Man ser sig selv som medskaber - sammen med det øvrige arbejderkollektiv - af nogle ganske særegne produkter og man ser det som en interesse at værne om denne kvalitetsstandard. Vi vil så gerne finde ud af om de også har en interesse i at udvikle og forbedre den.

For 1 1/2 år siden skete der en drastisk udskiftning i hele personalet. Kun et par stykker af de fuldtidsansatte medarbejdere blev tilbage - deraf en af de interviewede - og denne meget intensive periode betegner hun som aldeles kaotisk. Både medarbejdere og ledelse karakteriserer denne udskiftning som et uheldigt sammenfald af mange individuelle og tilfældige faktorer.

Vi har ikke noget klart billede af arbejderkollektivets sammensætning før udskiftningen. Den medarbejdergruppe, der er kommet efter udskiftningen har derimod et sammenhold, som værdsættes af dem selv.

### **Medarbejderne og miljøprofilen.**

Som nævnt har medarbejderne ikke noget inderligt forhold til virksomhedens ideologi.. De opfatter den i lighed med den omkringliggende lokalkultur som "lidt for fanatisk". Mange medarbejdere havde før de blev ansat aldrig smagt produkter fra Aurion. Bemærkelsesværdigt er det dog, at der igennem deres ansættelse er foregået en gradvis indoptagelse af produkternes kvalitet. Således udtrykte begge de medarbejdere, vi talte med, at de "ganske vist ikke dagligt spiser Aurion-brød, men at de afgjort synes, at det smager af mere, end de brød de køber fra supermarkederne". Den positive indstilling til produktet beror på en erfaret kvalitet og smag. Et andet bemærkelsesværdigt forhold er, at medarbejderne ikke opfatter produkterne som specielt dyre - således som de fleste konventionelle forbrugere ellers ville begrunde et fravalg. Dette skal muligvis ses i lyset af, at de har et indgående kendskab til hele processen og ser, at tingenes gøres på en måde, der også sætter sig kvalitetsspor i produktet. Den gradvise indoptagelse af produkternes kvalitet er dog ikke så omfattende, at der i realiteten begynder en identifikation med virksomhedens miljøprofil. De ser ikke sig selv som dele af markedet for Aurions produkter.

Vi vil karakterisere medarbejdernes indstilling til virksomhedens miljøprofil som i udgangspunktet skeptiske, men med absolutte åbninger overfor at finde kvaliteter og begrænsede identifikationer.

### **Uddannelse og oplæring.**

Virksomheden benytter sig entydigt af det man kan kalde oplæring i jobbet. Det er enten ældre medarbejdere eller direktøren, der står for oplæringen. Man kan således ikke tale om at virksomheden udstyrer medarbejderne med en uddannelse. Der er aktuelt tale om overvejelser om at lade medarbejderne indgå i 3-ugers kurser om hygiejne, arbejdsplanlægning, edb mv. I hvilket omfang de kvalifikationer, de får i arbejdet ville kunne overføres til andre steder står

ikke klart, men det fremgår klart, at der ikke gøres nogen ud af en sådan bredde i oplæringen. I nogle tilfælde har ledelsen foreslået medarbejdere at deltage i eksterne kurser, men hvor interessen har været fraværende. Kun få medarbejdere sendes på faglige kurser.

Vi vil karakterisere hovedlinien i virksomhedens uddannelses- og oplærings- politik som "learning by doing", hvilket bidrager til en praktisk-orienteret form for læring, som vanskeliggør muligheden for at tænke udover problemer af her-og-nu-orienteret karakter. Der ligger således ikke umiddelbart elementer til udvikling af en mere refleksiv og forandringsorienteret læring gemt i den måde, hvorpå virksomheden prioriterer sine medarbejders udviklingspotentialer på.

Kvalifikationskravene svinger i virksomheden, men for de medarbejdere, der ønsker det, er der gode muligheder for at opnå kompetence til at arbejde i alle virksomhedens afdelinger, hvilket betyder der er gode muligheder for at erhverve sig et sammenhængende overblik over produktionsprocessen fra start til slut. Oplæringen er faglig og konkret knyttet til arbejdet. Den suppleres af at direktøren ofte i møder "underviser" i nye initiativer. Medarbejderne har ikke selv nogen forestillinger om, hvorvidt der kunne etableres en anderledes uddannelse i forhold til arbejdet. Fra APV'en træder der imidlertid et billede frem af medarbejdere som værende i stand til konstruktivt at gå ind i udvikling af arbejdet og det kunne se ud som APV'en også reelt er et forsøg på at åbne op for nye måder til opkvalificering af medarbejderne.



## **VI Sammenfatning: Problemer og potentialer.**

Medarbejderkulturen ser i dag ud til at rumme så meget selvforståelse, at der kollektivt kunne udvikles en læring, der kunne løfte organisationen. Denne kultur er opstået som et arbejderkollektiv.

Man kan således ane konturerne af et udviklingsscenarie, der bevæger sig fra en negativ definering af grænser overfor ledelsen, der kan udvikle sig til en kollektivitet blandt medarbejdergruppen, der orienterer sig omkring en fælles faglig stolthed om produktets kvalitet og samfundsmæssige bæredygtighed. Dette forudsætter dog en reel indlemmelse samt anerkendelse af medarbejdernes faglige kvalifikationer og erfaringer i den fortsatte udvikling af produktionen. Samtidig forudsætter det en perspektivering og udvidelse af ledelsens syn på medarbejderne. Som det fungerer i dag, betragter ledelsen medarbejderne som individualiteter, hvis forskelligheder gør det nødvendigt at ledelsen specifikt afstikker udviklingsretningen - gerne i nært samspil med enkelte af medarbejderne, men ikke i en tillid til gruppen af medarbejdere.

Generelt forekommer det os således den sammenholds- og ansvarsfølelse, der rent faktisk gemmer sig hos gruppen af medarbejdere kunne udvikles mere end det sker i dag.. Vi ser elementer til et arbejderkollektiv i en ny og mere produktorienteret version. Ledelsesformen er udpræget konkret og direkte og Jørn Ussing er med overalt, hvor tingene sker, hvilket er medvirkende til at han nyder stor respekt hos de ansatte. Men de ansatte må forventes at kunne inddrages som gruppe i en mere konstruktiv forstand i planlægning og styring af produktionen . For os ser det ud som at der hos medarbejderne eksisterer et kollektivt potentiale i retning af at organisere og tage vare på produkternes kvalitet, hvilket også ville forøge ansvarsfølelsen.

Det er muligvis den økologiske modernisering i samfundet, som i stigende grad skaber arbejderkollektivets åbning i retning af en bæredygtig orientering. Virksomheden har således af den samfundsmæssige udvikling fået forærende et nyt medarbejderpotentiale. Medarbejderne taler direkte om at de oplever at "tiden arbejder i retning af det økologiske", hvilket formodentlig er en af de vigtigste årsager til, at de er mere åbne overfor kollektiv involvering i produktkvaliteten end tidligere.

## Bilag.

### Idégrundlaget bag biodynamisk landbrug og fødevarer

Bageriet AURION og dets første interessent- eller stakeholderkreds har sin oprindelse i såvel den kulturelt og livsforms-orienterede kollektiv- og flipperbevægelse som den politisk orienterede græsrodsbevægelse, der voksede stærkt frem i starten af 70'erne som reaktion på de foregående årtiers industrialiseringsformer. I fokus stod på denne tid som bekendt en samlet kritik af industrisamfundets fremmedgørelse og forbrugerræs, repressive statsmagt og destruktive udnyttelse af naturen (Læssøe '90, p.87-89). Den første miljøgræsrodsorganisation NOAH lancerede en række kampanjer i pressen som f.eks. tilsætningsstoffer til fødevarer, men fremkom også med en positiv ny kosmologi om økologisk balance, og en fordring om gentilegnelse af det hele liv (Holm 89). NOAH var således selv kendetegnet ved flade eller løse strukturer og en uhøjtidelig tone der appellerede bredt i befolkningen (Schroll 97). Via produktionskollektiver, NOAH's, højskolernes og offentlighedens engagement i miljøspørgsmål kom en bredere miljøbevægelse i gang, der involverede mange andre befolkningsgrupper end studenter og akademikere og mange andre personlighedstyper end flippere og aktivister. Således opstod der en håndværker- eller entrepreneurkultur omkring solfanger-byggeri, vindmøllefremstilling og biodynamisk jordbrug. En kultur der ikke var homogen men havde det til fælles at den søgte at virkeliggøre et positivt modbillede til industrisamfundet/ -kapitalismen gennem forskellige initiativer: Ved at etablere alternativ boformer og "klan"-fællesskaber, organisere sig lokalpolitisk og i forbrugerforeninger med flade strukturer, fremstille "nyttige", håndværksbaserede produkter, artikulere sig kunstnerisk og ved at konsumere og producere giftfri fødevarer. Økologi refererede dengang til en teoretisk forestillingshorisont om naturens kredsløb, mens den alternative modoffentligheds konkrete svar på det industrielle landbrug mest artikulerede sig som "giftfri" grønsager. Der var således ikke noget der artikulerede sig som økologisk landbrug, men derimod var det det biologisk dynamiske jordbrug der kom til at stå som det professionelle bæredygtige alternativ. Det var således de biodynamiske landbrugsformer der dannede inspirationsgrundlaget til de senere økologiske.

#### *Den antroposofiske og biodynamiske bevægelse*

Til forskel for størstedelen af den førnævnte *selvskabende* pionérkultur med tilhørende entreprenører, repræsenterede den fremvoksende interesse for biodynamisk landbrug og kost i 70'erne, en anknytning til allerede eksisterende biodynamisk lære og bagvedliggende antroposofisk filosofi. Der eksisterede således allerede siden 1923 det Almene Antroposofiske Selskab i Danmark med medlemsblad, studiekredse og udgivelser af bøger og hæfter - primært oversættelser af antroposofiens grundlægger, Rudolf Steiner (1861-1925). Foreningen for Biodynamisk Jordbrug i Danmark blev oprettet i '36, hvor de såkaldte tolvmandsforeninger støttede omstilling til biodynamisk jordbrug på en række større gårde og godser og Statens forsøgsstation for planteavl arbejdede nogle år på biodynamiske eksperimenter. Det var dog primært godsejere, direktører og mæcener der indgik i bevægelsen, mens de menige landarbejdere der i praksis skulle forestå det omhyggelige arbejde, ikke deltog i vækkelsen. Inspireret af den antroposofisk-biodynamiske bevægelse i Schweiz, Østrig og Tyskland udvikledes op til 2. verdenskrig i Danmark således innovative forsøg på at etablere det biodynamiske landbrug, på at befæste åndsvidenskabelig antroposofisk filosofi i den

økonomiske og videnskabelige elite, og på at koble antroposofien på en samtidig bevægelse for reformering af kreditgivningen, der i 1931 oprettede andelskassen J.A.K. (Jord, Arbejde, Kapital, i dag Fælleskassen). Efter krigen var der i 40'erne og 50'erne igen en stigende interesse for det biodynamiske landbrug, nu støttet af et privat forsøgscenter. Men selvom der således var flere hundrede bønder der i den første efterkrigstid drev biodynamisk jordbrug, førte introduktionen af kunstgødning og pesticider i det traditionelle jordbrug i 50'erne og 60'erne til en udkonkurrering på pris og levevilkår af de biodynamiske bønder. I 1967 registrerede man i den s.k. Demeter kontrol sammenhæng således kun 12 biodynamiske landmænd (Interview med MJL). Først med 70'ernes politisk-åndelige ny-vækkelse udvikledes et producent- og kundegrundlag for biodynamiske produkter der kunne danne et egentligt marked.. For de personer der i kølvandet på 70'ernes interesse for natur, sundhed og livskvalitet gik ind i det biodynamiske landbrugsliv betød det en indgang til en meget arbejdskrævende og spartansk tilværelse, hvorfor entusiasmen må have været en meget vigtig drivkraft. Mange var ifølge ledende medlemmer af AAS og FBJ, inspirerede af det holistiske livssyn og et alternativt liv på landet, uden dog nødvendigvis at være indforståede med selve filosofien. Før vi skal tilbage til Aurions dannelse skal vi kort se på hvad det var for ideologiske og videnskabelige forestillinger som inspirerede til dannelse af Aurion. Vi skal koncentrere os om den samfundsfilosofi der ligger i antroposofien og den natur- og landbrugsforståelse der ligger i den biodynamisk lære, idet disse to områder særligt har påvirket Aurion's grundlæggere og ledelse samt dens omgivende institutioner.

Til grund for de biodynamiske principper, som senere kort skal omtales, ligger som sagt den antroposofiske åndsvidenskab og filosofi, som den østrigsk fødte fysiker (senere litterat, filosof, kunstner etc.) Rudolf Steiner havde benævnt og institutionelt indstiftet i 1913, i brud med Teosofisk selskab. I og omkring det Almene Antroposofiske Selskab i Tyskland fra 1913 og senere fra forsknings-, kursus-, kult- og kunstcenteret Goetheanum i Dornach, Schweiz, opstod en række intellektuelle, spirituelle og fagligt-praktiske miljøer der baserede sig på Rudolf Steiners omfattende foredragsvirksomhed, skrifter og anvisninger. I beskrivelserne af Rudolf Steiner og i hans egen biografi (Mit Levenedsløb, 1923, Frans Carlgreen: Rudolf Steiner, 1861-1925- Goetheanum Fri højskole for åndsvidenskab, 1961) synes personlige karismatiske evner at have spillet en stor rolle for fremkomsten af en decideret antroposofisk bevægelse. Men 20'ernes Wien og Berlin var i det hele taget en kedel af ideologiske, kulturelle og videnskabelige nystrømninger. Han opsøgte og blev opsøgt af meget brede intellektuelle kredse, læger og kunstnere som ønskede at virkeliggøre en praksis baseret på en ny tids åndsvidenskabelige filosofi. Således har han og den antroposofiske bevægelse sidenhen lagt grund og navn til en lang række paradigmatisk nybrud for institutioner i samfundets funktionsområder:

*En særlig udviklingslære om børn og tilhørende pædagogisk praksis realiseret på Rudolf Steiner seminarier, børnehaver og skoler. Antroposofisk lægekunst og medicin med tilhørende klinikker og medicinalindustri. Helsepædagogik og eurytmi for handicappede, med tilhørende klinikker. Antroposofisk formgivning og farvelære, der præger de førnævnte institutioner. En særlig teater dramaturgi og sprogbevægelseslære, virkeliggjort af antroposofiske teater og dansegrupper. En ny-religiøs kristendomsfortolkning institutionaliseret i "Kristensamfundet". Endelig stod han fadder til de biodynamiske principper, lanceret gennem en foredragsrække for biologer og bønder. Det er disse principper og praktiske anvisninger som er*

*blevet institutionaliseret i landbrug, bagerier og andre fødeforarbejdende virksomheder som Aurion.*

Den meget brede virkehorisont i bevægelsen udgør i sig selv et vigtigt vilkår for selvforståelse, tænkemåde og praksis for den enkelte institution eller virksomhed som Aurion. I bevægelsen har der siden dens start ligget en selvforståelse om at være del af en gennembrydende mentalitetsforandrende impuls i "sjælebevidsthedens" tid, baseret på åndsvidenskabelig og oversanselig-konkret fænomenologisk forståelse af den levende natur, mennesket og himmellegemerne. Steiner selv ville demokratisere mystikernes (gnostikernes, okkultisternes, Trapezmunkenes etc) mundtligt overleverede viden gennem skriftlig delagtiggørelse af mystikernes indsigt om opnåelse af højere åndelig erkendelse.

Af betydning for denne artikels case, bageriet Aurion, er de af Steiner indstiftede teorier og regler for den levende naturs biologiske dynamik vigtige, idet har været afsættet for virksomhedens produktudvikling og for dens leverandører. *"I forbindelse med opfindelsen af åndsvidenskabelige metoder, drejer det sig for landbruget også om på en vis måde at anskue naturen og dens virkningen af det åndelige i naturen i dens videste omfang, emdens den materialistisk farvede videnskab mere og mere er kommet til at gå ind i de små cirkler."* (Steiner, Landbrugskurset, 4. foredrag) Den teknisk-instrumentelle fornuft, den positivistiske videnskab undsiges ikke for sandhedsudsagn, men gælder kun for den døde natur, som iøvrigt ligeledes anses for at være styret af kosmiske principper. Som hos Goethe anses den levende natur for at være ånds-beriget af æteriske formkræfter der er umiddelbar erfarbare gennem bondens emotionelle agtpågivenhed overfor planternes berigelse af jorden, deres dufte og udtryk. De biologisk dynamiske landbrugsprincipper er udformet ud fra forestillinger om at holde de jordiske (vækst og stofdannelse) og kosmiske (modning og frugtdannelse) formkræfter i balance. Den biodynamiske bonde har ansvar som røgter af dyreflokkenes kollektive jeg, for harmonisk udvikling af dyrenes følelesesliv og planternes livgivende kræfter gennem menneskets ånd. Steiner undsagde kunstgødning, men udformede detaljerede forskrifter for fremstilling og brug af særlige naturpræparater til forstærkning af planternes immunapparat og naturgødningens effekter. Han gav anvisninger på astrologiske rytmer for såning, kultivering og høst, på synergieffekter og symbiose ved sammenplantninger af forskellige grøntsagsarter og krydderurter, på tilberedning af kompost, på dyrefoder og på hvorledes et gårdbrug skulle hvile organisk i sig selv, være et lukket stofkredsløb (Herbert H. Koepf: *Hvad er biologisk dynamisk jordbrug?*, 1987, Steiner: *Bidrag til fornyelse af landbruget på åndsvidenskabeligt grundlag*, 1973 [1924]). Desuden udviklede han visse ernæringsprincipper om at spise lokalt fremstillet mad, om de 4 korntyper som grundernæring og om fødevarers tilberedning.

Rudolf Steiner anså *samfundet* for at være præget af "kimkraften i den sociale tredeling" (Lindenau, 1994). Ifølge antroposofien ligger de grundlæggende sociale sammenhængskræfter i samfundet gemt i det enkelte menneskes sociale natur, der er treleddet differentieret og kan modstilles de tre grundlæggende udvekslingsformer i samfundet: 1. *Behov* - produktion og vareudveksling (ideal broderskab). 2. *Myndighed/selvstændighed* - aftaler, kontrakter (ideal lighed) og 3. *Evner/* Begavelse - samarbejde (ideal frihed). Der opereres med en forestilling om at der bag arbejdsdelingen i kimform gemmes en agtelsens, selvforglemmelsens og demokratisk mulighed, bl.a. tilstedeværende i arbejderbevægelsens modtryk mod forarmelsen. Antroposoffernes kritiske brod mod samtiden i 20'erne, som gentaget i dag, beskriver hvorledes egen nytte, begær og magt perverterer mennesket og samfundet, og hvorledes en

uhellig sammenblanding af politiske, økonomiske samt kulturelle kræfter forenes i magtens tjeneste. Modsat operes med en ideal-forestilling hvor disse tre sfærer fungerer som adskilte *social*e organismer i en associativ samfundsformation, hvor den enkelte uhindret kan deltage i dem alle tre. Idealsamfundet baseres på en balance i den treleddede differentiering, *“Jo mere mennesker og menneskegrupper inden for en samfundsmæssig enhed stræber efter at forme og forvalte behovstilfredsstillelse associativt, alle aftaler demokratisk, og alt samarbejde korporativt, des mere opstår der en tregrenet differentieret samfundsstuktur. Jo mere disse samfundsmæssige processer formes og forvaltes ud fra egeninteresse forstået som fremmedbestemmelse, magtudøvelse og gevinstmaksimering, des mere tenderer denne enhed mod et konformt centralistisk system.”* (Lindenau 1979 p.10). Heri ligger en individuel tilskyndelse, der i arbejdslivet lyder: *“Jo mere det lykkes for et menneske at gøre sit arbejde for andre frivilligt, det vil sige selvbestemt, jo mere vil det også være parat til selv at overtage ansvaret for arbejdets resultat. Men dertil hører også at man arbejder uden at være bundet af anvisninger og retningslinier, som man ikke selv har været medvirkende til.”* (ibid p.15). Modsat de revolutionært socialistiske bevægelser i 1899-22 i Tyskland og Østrig, agiterede Steiner imod en politisering af den økonomiske magt og proletariske statsliggørelse. Staten og politikken skulle helt løsrives fra økonomiens sfære og hellige en neutral sikring af de fundamentale menneskerettigheder i ligestillingens navn. Dermed kunne den enkelte i princippet fritstille økonomisk og statslig tvang, for at hellige sig det egentlige mål og indsatsområde hi til antropologien: den enkeltes, her arbejders, frigørelse fra kulturel underlegenhed og mulighed for at deltage i et frit åndsliv. Den økonomiske overmagt skulle derimod nedbrydes gennem associativt samvirke af producenter og konsumenter, der skulle tjene behov og derfor broderskab. Arbejderne og fagforeningerne skulle således ikke bestræbe sig på at kræve magt og mere i løn, men fredeligt og myndigt oprette deres egne fabrikker og slagels (som hos anarkosyndikalisterne). Disse skulle på sigt udligne indtægt, underskud og medarbejdere inden for og imellem brancherne, og derigennem modvirke konkurrencens indsnævring af det sunde næringslivs dagsorden til blot og bar kapitalophobning. Som vi skal se præger disse antroposofiske tanker i vid udstrækning Aurions historie, omend der må indgås en række kompromiser og besindelse på samtidens udvikling.

## LITTERATUR OG KILDER:

### Kilder:

#### Telefoninterviews:

IL, Inge Lake, dybbelsgade, Antroposofisk Kulturhus,  
 MJC, Foreningen for Biodynamisk Jordbrug - Marianne Jon Christensen 6597 30 50  
 OBH, Oskar Borgmand Hansen, ,86154958 35års formandsskab af Antroposofisk Selskab  
 JU, leder af AurioAurion: 98963444  
 Hjørring lokalarkiv 98920722  
 JHJ, Jørgen Heide-Jensen – tidl. formand for Foreningen af Biodynamisk Jordbrug: 86144180  
 AMG, Anders Møller Gabel: 56502560  
 HB, Biodynamisk Forbrugersammenslutning i Jylland, Helle Bredmose

#### Interviews ved besøg:

JU, Jørn Ussing Larsen, leder af Aurion  
 NS, Niels Stockholm ,Biodynamisk gård, Thorshøjgård  
 FM, Finn Madsen, bestyrelsesmedlem af Merkur

### Litteratur:

Aviser: Vendsyssel Tidende og Aalborg Stiftstidende, div. nr  
 Almenta nr 5, 1996  
 Bio-nyt  
 Friedrich Glsl og B. Lievegoed: Udviklingsledelse, fra pionervirksomhed til netværksorganisation, Ankerhus 1997  
 Jørgen Heide-Jensen og O.B. Hansen: Jordens fremtid og vor, Borgen 1995  
 Social Penge, nr 3 1997  
 Biodynamisk Jordbrug nr 362, 1996  
 Beretning og Årsregnskab for Merkur 1997, inf. materiale fra Merkur  
 Livskimen nr 1, 1998  
 Frans Carlgren: Rudolf Steiner, Dornach Schweiz  
 Chirstof Lindenau: Kimkraften i den sociale tregrening, Social Hygiejne nr 35  
 Herbert H. Koepf: Hvad er biodynamisk Jordbrug?  
 Rudolf Steiner: Åndsvidenskaben og det sociale spørgsmål, Antroposofisk Forlag 1978